

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية



مركز  
الدراسات  
والبحوث

## الولاء التنظيمي للمدير السعودي

د. عبدالرحمن أحمد محمد هيجان

الرياض

١٤١٨هـ - ١٩٩٨م





# الولاء التنظيمي للمدير السعودي

د. عبدالرحمن أحمد محمد هيجان

الطبعة الأولى

الرياض

١٤١٨هـ - ١٩٩٨م

© أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤١٨ هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هيجان، عبدالرحمن أحمد محمد

الولاء التنظيمي للمدير السعودي . - الرياض .

١٩٣ ص ، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٥ - ٤٠ - ٧٢٥ - ٩٩٦٠

١ - القيادة الأمنية      ٢ - الرضا الوظيفي      أ - العنوان

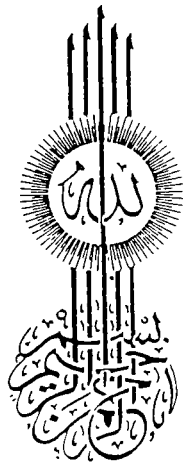
١٨/٣٨٦٦

ديوي ٣، ٦٥٨

رقم الايداع: ١٨/٣٨٦٦

ردمك: ٥ - ٤٠ - ٧٢٥ - ٩٩٦٠

حقوق الطبع محفوظة  
لأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية





# المحتويات

٣	المقدمة
٧	الفصل الأول مدخل الدراسة
٧	أولاً : مشكلة الدراسة
٩	ثانياً : حدود الدراسة
١١	ثالثاً : أهمية الدراسة
١٤	رابعاً : أهداف الدراسة
١٥	خامساً أسئلة الدراسة
١٥	سادساً فروض الدراسة
١٧	سابعاً : مصطلحات الدراسة
٢٩	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
٢٩	أولاً : الجانب النظري
٤٨	ثانياً الدراسات السابقة
٦٧	الفصل الثالث: منهج الدراسة
٦٧	أولاً منهج الدراسة
٦٨	ثانياً مجتمع وعينة الدراسة
٦٩	ثالثاً طرق جمع البيانات
٧٦	رابعاً : أسلوب تحليل البيانات
٨١	الفصل الرابع : التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
٨٣	أولاً المتغيرات الشخصية

١٠٠	ثانياً : الولاء التنظيمي .....
١١١	ثالثاً : البناء التنظيمي .....
١٢٩	رابعاً : العلاقة بين متغيرات الدراسة .....
١٣٥	الفصل الخامس : تحليل البيانات .....
١٣٥	أولاً : نتائج استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج .....
١٤٠	ثانياً : نتائج استخدام أسلوب تحليل التباين .....
١٥٣	الفصل السادس : مناقشة وتفسير النتائج .....
١٧٥	الفصل السابع : ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات .....
١٧٥	أولاً : النتائج العامة للدراسة .....
١٧٩	ثانياً : التوصيات .....
١٨٣	ثالثاً : مقترحات للدراسات المستقبلية .....
١٨٥	المراجع .....



يعد موضوع «الولاء التنظيمي» من الموضوعات البارزة في مجال الإدارة والسلوك الإداري . فلقد جذب هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين وبخاصة في الدول الصناعية المتقدمة حيث ركزت الأبحاث على كشف درجة ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها وأسباب هذا الولاء أو مصادره والنتائج المترتبة عليه

إن الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الباحثين يعود في حقيقة الأمر إلى أن هذا الموضوع يعكس الرابطة بين الفرد والمنظمة وبالتالي فإنه يعتبر مؤشراً هاماً على لقاء الأفراد في منظماتهم وانسجامهم مع ثقافة هذه المنظمات أو تركها والبحث عن منظمات أخرى للعمل فيها

مع أهمية موضوع الولاء التنظيمي في دراسات الإدارة والسلوك الإداري إلا أن الباحث العربي بشكل عام لم يول هذا الموضوع الكثير من الاهتمام مما جعل الدراسات العربية في هذا الجانب محدودة جداً أن لم تكن شبه غائبة لهذا فإن هذه الدراسة تحاول سد هذا الخلل من خلال الإسهام في دراسة الولاء التنظيمي للمدير السعودي في عشر منظمات حكومية .

حاول الباحث في تقديمه لموضوع الولاء التنظيمي أن يراعي قدر المستطاع تتبع خطوات البحث العلمي بشكل متسلسل ومنطقي هادفاً من وراء ذلك أن يكون هذا البحث أحد النماذج التي يمكن أن يستفيد منها الباحث العربي وبخاصة طلاب الدراسات العليا، في بحثهم في موضوع الولاء التنظيمي في البيئات أو المنظمات العربية .

ولما كان القيام بأي بحث يقتضي تضافر جهود كثير من الأطراف حتى

يكتب لهذا البحث الخروج إلى حيز الوجود فإن الباحث بهذه المناسبة يود أن يتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعده من زملائه في معهد الإدارة العامة وخاصة منهم الدكتور رمضان حامد والدكتور إبراهيم حسن عبدالحميد والأستاذ عبدالمنعم محجوب الدالي والأستاذ كرم الله علي عبدالرحمن كما لا يفوته بهذه المناسبة أن يشكر كل من تعاون معه في الوزارات المعنية في موضوع البحث وخاصة مديري الشؤون المالية والإدارية ومديري شؤون الموظفين والمديرين الذين تطوعوا مشكورين بالإجابة على استبانة الدراسة فلهؤلاء جميعاً جزيل الشكر

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

- أولاً مشكلة الدراسة .
- ثانياً : حدود الدراسة
- ثالثاً أهمية الدراسة
- رابعاً: أهداف الدراسة
- خامساً أسئلة الدراسة
- سادساً فروض الدراسة .
- سابعاً مصطلحات الدراسة .



# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

### أولاً مشكلة الدراسة

تقوم الإدارة من خلال منشأتها أو منظماتها البيروقراطية في جميع دول العالم ومنها المملكة العربية السعودية بدور هام وحيوي في تحقيق أهداف المجتمعات التي يوجد بها هذه المنظمات غير أن نجاح هذه المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على عدة عناصر من أهمها القوى العاملة الموجودة في هذه المنظمات وفي مقدمة هذه القوى المديرين الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات وتحديد أهدافها وس ثم تنفيذ وتحقيق هذه السياسات والأهداف لذا فإن الاهتمام بهذه الفئة من القوى العاملة والوقوف على درجة ارتباطها أو ولائها للمنظمات التي تعمل بها يعتبر مطلباً ملحاً ولاسيما في ظل التغيرات الاقتصادية التي شهدتها المجتمع السعودي في السنوات الخمس الأخيرة وبالتحديد في اعقاب أزمة الخليج الثانية الناتجة عن دخول العراق الكويت فلقد فرضت هذه الأزمة على المنظمات السعودية القيام بدور مضاعف في تحقيق أهدافها في الوقت الذي تخبر فيه الكثير من المنظمات غياب الحوافز الملائمة التي تدفع الموظفين إلى القيام بدورهم المطلوب هذا الوضع قد يؤدي إلى تعارض مصالح الطرفين، الفرد والمنظمة، بحيث يدفع الكثير من الأفراد إلى ترك منظماتهم والبحث عن فرص وظيفية أفضل لتحقيق مصالحهم، أو قد يؤدي بهم إلى عدم الاكتراث بالإنجاز وبالتالي انخفاض مستوى الأداء مما يعني خسارة كل الطرفين

س هذا المنطلق تأتي أهمية الولاء التنظيمي باعتباره أنه

١- يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الجوائز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (آدم العتيبي، 1990, 1982, 1993; D.F. Caldwell et al, R.T. Mowday et al).

٢- إن ولاء الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى (Porter et al, 1974; Steers, 1977; Reilly, 1990; N. Oliver, 1990; J. Chatman, 1986; III & J. Chatman).

٣- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً عاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة (Shein, 1970; Steers, 1975).

أدرك الكثير من الباحثين وخاصة في المجتمعات الصناعية المتقدمة أهمية موضوع الولاء التنظيمي كموضوع للدراسة والبحث حيث حاولوا بحث مصادر وأسباب هذا الولاء وما قد يترتب عليه من نتائج بالنسبة للفرد والمنظمة (R.T. Mowday et al, 1982; R.J. Vandenberg & V. Scarpello, 1994; R.W. Griffin et al, 1986). الدراسات العربية في هذا المجال نجدها محدودة جداً إن لم تكن شبه غائبة، إذا ما استثنينا دراسة عبد الرحيم قطان 1987م ودراسة آدم العتيبي 1993م، فلقد تركزت معظم الدراسات العربية في مجال الإدارة والسلوك الإداري على بحث الموضوعات المتعلقة بالعمليات الإدارية، والأساليب الإدارية والقيادية، ثم الدوافع والرضا الوظيفي بشكل عام (H.S. Atiyah, 1992). مما سبق يمكن أن نستشف أن هناك نقصاً في الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي رغم أهميته، لذا فإن هذه الدراسة تحاول علاج

مشكلة هذا النقص وذلك من خلال بحث تأثير المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء التنظيمي على الولاء للمدير السعودي ، لتقدم بذلك بعداً جديداً من أبعاد العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها لهذا فإن السؤال الرئيسي في هذه الدراسة هو : ماهو تأثير المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء التنظيمي على ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها ؟ هذا السؤال هو ما تحاول الدراسة الحالية الإجابة عليه من خلال فصول البحث القادمة

## ثانياً حدود الدراسة

على الرغم من أهمية مشكلة الدراسة كموضوع للبحث في البيئة العربية السعودية إلا أن الباحث يود أن يشير منذ البداية إلى أن لهذه الدراسة محدودياتها أو حدودها وذلك بسبب طبيعة مفهوم الولاء التنظيمي ومنهجية البحث المستخدمة في الدراسة والنتائج التي سوف يتم التوصل إليها أدرك الباحث بالنسبة لمفهوم الولاء التنظيمي أنه لا يوجد إجماع بين الباحثين فيما يتعلق بتعريف مفهوم الولاء التنظيمي حيث تعددت تعريفاتهم لهذا المفهوم مما يملى على أي باحث صعوبة الاختيار بين هذه التعاريف وتبرير هذا الاختيار بشكل قاطع ، لذا فإن الباحث في علاجه لهذا المأزق قد تبني في هذه الدراسة التعريف الذي قال به بورتر وسميث (Porter & Smith 1970) والذي تم تبنيه بعد ذلك من قبل ماوداي وزملائه (Mowday et al 1982) ، وكذلك القطان ١٩٨٧ م والعتيبي ١٩٩٣ م وذلك باعتباره من أوسع التعاريف انتشاراً كما أنه يشكل الأساس بالنسبة لمقياس الولاء التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة والذي تم تطويره من قبل بورتر وزملائه (Porter et al 1974) . هذا التعريف ينظر إلى الولاء على أساس أنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها

أما فيما يتعلق بمحدودية منهج البحث فإن الباحث يدرك، أولاً، أن المتغيرات المؤثرة على الولاء التنظيمي كثيرة ومتنوعة سواء ماتعلق منها بالمتغيرات الشخصية أو التنظيمية وبالتالي فإنه من الصعب على أي باحث حصرها لذا فإننا في هذه الدراسة حاولنا التركيز على عشر متغيرات شخصية هي : مسمى الوظيفة، والمرتبة، والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة، وعدد الجهات التي تم العمل بها سابقاً، والوصول إلى الدرجة النهائية، كما تم التركيز على متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي هما الصيغ الرسمية (Formalization) والمركزية (Centralization)، النقطة الثانية بالنسبة لمحدودية منهج الدراسة هو أن الباحث قد اعتمد في دراسته هذه على جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة وحده دون اللجوء إلى أساليب أخرى مثل المقابلة الشخصية، وبالتالي فإن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة هي محدودة بما تم جمعه من بيانات من خلال استمارة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمحدودية نتائج الدراسة، فنظراً لأن مجتمع الدراسة قد اقتصر على المديرين في المراكز الرئيسية لعشر وزارات حكومية تمثل قطاع الخدمات فإنه من الصعب تعميم النتائج التي يمكن التوصل إليها خارج نطاق مجتمع الدراسة فضلاً عن ذلك فإن عدم وجود دراسات سابقة عن الولاء التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية يحد من قدرة الباحث على إعطاء تحليل أوسع عن الولاء التنظيمي بالقطاع العام. وأخيراً فإنه ليس من بين أهداف الدراسة الحالية نقد الوضع الحالي للوزارات المعنية بالدراسة وذلك من حيث علاقة الأفراد بها بقدر ما هو كشف مدى تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على ولاء المديرين العاملين بهذه الوزارات



على الرغم من هذه المحدوديات بالنسبة للدراسة الحالية فإن ذلك لا يقلل من أهميتها باعتبار أن النتائج التي سوف يتم التوصل إليها سوف تزود الباحثين والممارسين برؤية جديدة حول طبيعة الرابطة التي تربط بين المدير السعودي والمنظمة التي يعمل بها ومدى تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على هذه الرابطة التي نقصد بها هنا الولاء التنظيمي .

### ثالثاً أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة التي تجذب اهتمام الباحثين والممارسين على السواء (Griffin & Bateman, 1986; Cohen, 1991) ذلك أن الولاء التنظيمي كنوع من أنواع الاتجاهات يعد هاماً لأية منظمة فهو إلى جانب الدور الذي يقوم به من حيث ربط توقعات الفرد بمهام المنظمة يؤدي إلى أن يعزز في الفرد اهتمامه بتقدم ونجاح المنظمة التي يعمل بها . على أن من أهم الأسباب التي تقف وراء اهتمام الباحثين والممارسين بموضوع الولاء التنظيمي علاقته المقترحة ببعض النتائج التنظيمية مثل ضغوط العمل والتسرب الوظيفي والغياب والأداء (Mowday et al, 1982) فعلى سبيل المثال أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة قوية بين الولاء التنظيمي والتسرب الوظيفي (Angle & Perry, 1981; Farrel & Perersen, 1984) وبين الولاء التنظيمي والاداء (عبدالرحيم القطان ، 1977, 1987) كذلك فقد اشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي والدوافع والاندماج في المنظمة (Griffin & Bateman, 1986) . على أن المتبع لدراسات الولاء التنظيمي بصفة عامة يجد أن هناك نوعاً من الخلل في الأبحاث والدراسات المتعلقة بمسيرة موضوعات هذه الأبحاث . ذلك أن هذه الدراسات قد ركزت بالفعل

على فحص النتائج المترتبة على الولاء التنظيمي أكثر من تركيزها على فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي ومسبباته أو بمعنى آخر ما الذي يمكن أن تفعله المنظمات لزيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها (D. F. Caldwell et al, 1990) فضلاً عن ذلك فإن معظم هذه الدراسات قد تمت في مجتمعات غير المجتمعات العربية مما يعكس غياب اهتمام الباحثين بموضوع الولاء التنظيمي لذا فإن الدراسة الحالية تحاول المساهمة في إثراء المكتبة العربية من خلال بحث موضوع العلاقة بين المتغيرات الشخصية والبناء التنظيمي من جهة وبحث الولاء التنظيمي من جهة أخرى وبالتالي فإن الدراسة الحالية تكتسب أهميتها بسبب مايلي :

١ إنها تحاول دراسة الولاء التنظيمي للمدير السعودي . ذلك أن ولاء المدير للمنظمة التي يعمل بها يعتبر بصفة عامة ، أساسياً لبقاء وفعالية المنظمة التي يعمل بها ، إذ أن مسؤولية المدير الأساسية تكمن في تنفيذ أهداف وسياسات المنظمة مما ينعكس على بقائها واستمرارها (Buchanan II, 1974) فضلاً عن ذلك فإن دراسة الولاء التنظيمي للمدير السعودي في الوقت الراهن تعتبر مهمة جداً وذلك نظراً لقلّة الحوافز وبخاصة الحوافز المادية والترقيات وذلك في ظل الظروف الاقتصادية التي تمر بها دول الخليج العربي ومنها المملكة العربية السعودية وذلك عقب أزمة الخليج الثانية الناجمة عن دخول العراق الكويت حيث ترتب عليها التزامات مالية أثرت في ميزانيتها مما جعلها تنعكس على ميزانية منظماتها وبالتالي الحوافز المعطاة للعاملين بها وعلى رأسهم المديرين فمس الملاحظ أن أجهزة الدولة بما فيها الوزارات المعنية بالدراسة قد لجأت إلى الحد من التكاليف بخارج الدوام والانتدابات والبعثات إلى جانب تأخير بعض الترقيات وعدم استحداث وظائف جديدة في ميزانياتها وهذه جميعها

تعكس تأثير الوضع المالي للدولة على ميزانيات هذه الوزارات وبالتالي على حوافز الموظفين لديها هذا الخلل في الحوافز قد يؤثر بدوره في ضعف الرابطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها لاسيما إذا ما كان يقارن وضعه الحالي بالوضع السابق قبل أزمة الخليج ليجد أن ماتقدمه المنظمة له في الوقت الراهن لا يلبي احتياجاته الأساسية بالشكل المطلوب. ٢- إن هذه الدراسة تحاول التركيز على المدير السعودي في منظمات الخدمات (الوزارات الخدمية) باعتبار إن ولاء هؤلاء الأشخاص لمنظماتهم لا ينعكس فقط على أدائهم داخل هذه المنظمات وإنما على جمهور المستفيدين من هذه الخدمات إن الشعور بعدم الولاء من قبل هؤلاء المديرين لمنظماتهم قد يجعلهم أقل التزاماً بواجبهم نحو جمهور المستفيدين مما قد يؤدي إلى تدمير هؤلاء المستفيدين وبالتالي كثرة شكاواهم مما يستلزم إعادة النظر في تحسين ظروف هؤلاء المديرين للعمل على زيادة ولائهم للمنظمات التي يعملون بها

٣- إن هناك فجوة في الأبحاث أو الدراسات العربية ومنها الدراسات السعودية المتعلقة بالولاء التنظيمي لذا فإن هذه الدراسة تحاول سد هذه الفجوة وذلك من خلال دراسة هذا الموضوع في البيئة السعودية وتقديمه للباحث والممارس العربي للاستفادة من النتائج والتوصيات المترتبة عليها

٤ إن معظم الدراسات الحالية في مجال الولاء التنظيمي تركز، كما ذكرنا سابقاً، على النتائج المترتبة على الولاء التنظيمي أكثر من تركيزها على الأسباب المؤدية إلى هذا الولاء (Griffin & Batemam , 1986) لذا فإن الدراسة الحالية تحاول سد هذا الخلل وذلك من خلال التركيز على هذه الأسباب باعتبارها موضوعاً مهماً مثلها مثل النتائج. إذ لا يمكن فهم

التائج المترتبة على الولاء التنظيمي دون إدراك أو فهم أسباب هذا الولاء.  
٥ - إن المتبع لدراسات الولاء التنظيمي والتي هي في جلها دراسات غربية  
يجد أن هذه الدراسات في معظمها تركز على المنظمات الربحية أو  
منظمات القطاع الخاص وقليل منها تلك الدراسات التي اهتمت  
بمنظمات القطاع العام مع ما الدور هذه المنظمات من أهمية سواء أكان  
ذلك من حيث دورها الاقتصادي أو الخدمة بالنسبة للمجتمع (Glisson  
& Durick, 1988)

١ أخيراً يأمل الباحث أن يقدم للقارئ العربي دراسة منهجية يمكن  
الاسترشاد بها في دراسات قادمة في مجال الولاء التنظيمي حيث  
يمكن الاستفادة من منهجية البحث والمقاييس المستخدمة فيها والنتائج  
التي سوف تسفر عنها الدراسة ثم التوصيات التي يأمل أن تكون مدخلاً  
لتحسين علاقة المدير السعودي بالمنظمة التي يعمل بها

وهكذا يتضح مما سبق أن دراسة موضوع الولاء التنظيمي في المنظمات  
السعودية تعتبر مطلباً ملحاً بالنسبة للباحث العربي وهذا مادفع الباحث إلى  
القيام بإجراء هذه الدراسة

## رابعاً أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ كشف درجة الولاء التنظيمي لدى المديرين السعوديين العاملين في  
عشر وزارات حكومية تمثل قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية.  
هذه الوزارات هي وزارة الصحة، وزارة المعارف، وزارة التعليم  
العالي، وزارة المواصلات، وزارة البرق والبريد والهاتف، وزارة  
الأشغال العامة والإسكان، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وزارة

- الحج والأوقاف<sup>(\*)</sup> وزارة الإعلام، وزارة الشؤون البلدية والقروية
- ٢- تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي للمدير السعودي من جهة وعشر متغيرات شخصية من جهة أخرى هي مسمى الوظيفة الحالية، المرتبة، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المرتبة، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، مدة الخدمة في الوزارة الحالية، مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة، عدد الجهات التي عمل بها المدير سابقاً قبل الوزارة الحالية، والوصول إلى الدرجة النهائية في المرتبة الحالية
- ٣- تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي للمدير السعودي من جهة ومتغيرين من متغيرات البناء التنظيمي من جهة أخرى هما: الصيغ الرسمية (Formalization) والمركزية (Centralization)

## خامساً أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤالين التاليين :

- ١- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية للمدير السعودي على درجة ولائه التنظيمي للوزارة التي يعمل بها؟
- ٢ هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البناء التنظيمي للوزارة التي يعمل بها المدير السعودي على درجة ولائه التنظيمي لهذه الوزارة؟

## سادساً فروض الدراسة

تحاول الدراسة الحالية اختبار مجموعة من الفروض وهي موزعة

---

(\*) تم تعديل وزارة الحج والأوقاف لتصبح وزارة الحج وذلك بالأمر الملكي رقم (أ/٦) في ١٤١٤/١٢ هـ كما تم انشاء وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والارشاد بالأمر الملكي (أ/٣) في ٢٠/١/١٤١٢ هـ. وقد تم ذلك بعد جمع الاستبانات حيث لم تضمن الوزارة الأخيرة في الدراسة

في فئتين طبقاً للعوامل المستقلة في الدراسة (المتغيرات الشخصية و متغيرات البناء التنظيمي) وهذه الفروض هي على النحو التالي :

#### أ - الفروض المتعلقة بالمتغيرات الشخصية :

- ١- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «لمسمى الوظيفة الحالية» للمدير السعودي على درجة ولائه للوزارة التي يعمل بها
- ٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «المرتبة» المدير السعودي على درجة ولائه للوزارة التي يعمل بها
- ٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «العمر» المدير السعودي على درجة ولائه للوزارة التي يعمل بها
- ٤- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «للمستوى التعليمي» للمدير السعودي على درجة ولائه للوزارة التي يعمل بها
- ٥- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «لمدة خدمة المدير السعودي في المرتبة المثبت عليها الآن» على درجة ولائه للوزارة التي يعمل بها
- ٦- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «لعدد سنوات خدمة المدير السعودي في منصبه الحالي» على درجة ولائه للوزارة التي يعمل بها
- ٧- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «لمدة خدمة المدير السعودي في وزارته الحالية» على درجة ولائه للوزارة التي يعمل بها
- ٨- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «لمدة خدمة المدير السعودي في الدولة بصفة عامة» على درجة ولائه للوزارة التي يعمل بها
- ٩- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «لعدد الجهات التي عمل بها المدير السعودي سابقاً قبل التحاقه بالوزارة الحالية» على درجة ولائه للوزارة التي يعمل بها

١٠ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «لوصول المدير السعودي إلى الدرجة النهائية في مرتبته الحالية» على درجة ولائه للوزارة التي يعمل بها

ب - الفروض المتعلقة بمتغيرات البناء التنظيمي :

١ - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «لدرجة الصيغ الرسمية» على درجة ولاء المدير السعودي للوزارة التي يعمل بها

٢ - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية «لدرجة المركزية» على درجة ولاء المدير السعودي للوزارة التي يعمل بها

### سابعاً مصطلحات الدراسة

تقتضي ضرورة البحث إيجاد تعريفات إجرائية للمصطلحات الرئيسة الواردة في البحث . ذلك لأن وجود مثل هذه المصطلحات يساعد الباحث على تحديد متغيرات الدراسة كما أنه يساعد على اختيار وسيلة أو أداة البحث الملائمة وتبعاً لذلك فإننا سوف نورد التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث الرئيسة والمتمثلة في الولاء التنظيمي ، والمتغيرات الشخصية والصيغ الرسمية والمركزية وسوف تكون هذه التعريفات على النحو التالي

أولاً : المتغير المعتمد

الولاء التنظيمي

على الرغم من الكتابات والأبحاث المتوفرة في موضوع الولاء التنظيمي في الأدبيات الأجنبية ، الا أنه يمكن القول أن هناك صعوبة في الاجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي بين الباحثين . هذه الصعوبة يمكن ردها إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي كان ولا يزال موضع اهتمام الباحثين من حقول مختلفة مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الإداري

والسلوك التنظيمي حيث أن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه مما حدا بهم إلى بناء تعريفاتهم الخاصة وبالتالي مقاييسهم التي تم تصميمها على أساس هذه التعريفات (R. T. Mowday et al 1482, Griffian & Battman, 1986; التعريفات Buchanan II, 1974). فقد لاحظ ماودي وزملائه (Mowday et al, 1982) بأن هناك أكثر من خمسة وعشرين تعريفاً للولاء كذلك فإنهم عندما قاموا بمراجعة عشر دراسات مختلفة في مجال الولاء التنظيمي تبين له أن هذه الدراسات تعكس تبايناً كبيراً في آراء الباحثين حول مفهوم الولاء التنظيمي حيث تبين أن كل دراسة من هذه الدراسات تتبنى تعريفاً خاصاً بها (Mowday et al, 1982). فلقد عرفت ماري شيلدون الولاء التنظيمي على أنه «اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها» (M. Sheldon, 1971, P 143) أما ستاو (Staw, 1977) فقد لاحظ بأنه «من الصعب فصل مفهوم الولاء التنظيمي عن مفاهيم أخرى مثل الدوافع والرضا الوظيفي والاندماج (Mowday et al, 1982) كذلك يرى كل من أورلي وتشاتمان (Reilly & Chatman, 1986) «أن من الأفضل تعريف الولاء التنظيمي على اعتبار أنه يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأن أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه» وتبعاً لذلك فإنهم يرون أن ولاء الفرد للمنظمة قائم على ثلاثة أسس من الالتحام هي: الخضوع، والتوحد والتذويب (أي جعل المنظمة جزءاً من ذات الفرد) (D. A. Caldwell et al, 1990, P. 247). هذا التعريف الذي قال به أورلي وتشاتمان شبيه به التعريف الذي قال به دي كوتيس (De Coties, 1987) والذي تبناه جانس حيث يرى أن الولاء التنظيمي يعبر عن «المدى الذي يقبل به الفرد أهداف المنظمة وقيمتها ويمثلها، كما ينظر إلى دوره في المنظمة من خلال



الإسهام الذي يقوم به بالنسبة لهذه الأهداف والقيم باعتباره جزءاً من شخصيته» (N.A. Jans, 1989, P. 248) أما صامويل آري ولاو جوهنج فإنهما يريان «أن الولاء التنظيمي لا يشير فقط إلى رد الفعل العاطفي أو الرابطة بين الفرد والمنظمة، ولكنه يعبر عنه سلوكياً في جهود الفرد والرغبة في البقاء مع المنظمة» (S. Aryee & Heng, 1995, P. 230)

هذه التعريفات المختلفة للولاء التنظيمي نجد صداها في الدراسة التي قام بها أرون كوهين والذي يكتفي بتعريف الولاء التنظيمي على أنه «نوع من اتجاه الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها» (A. Cohen, 1991, P.253) أما توماس بيكر وروبرت بيلينجز فقد ميزا بين نوعين من الولاء التنظيمي هما محور الولاء وأساس الولاء. فبالنسبة إلى محور الولاء فإنه يشير إلى الأفراد أو المجموعات التي يلتف أو يلتحم بها الفرد، أما أساس الولاء فإنه الدافع الذي يقف وراء هذا الالتحام» (T.E. Becker, R. S. Billings, 1993. p. 177) وأخيراً فلقد حاولت العديد من الدراسات بيان العلاقة والاختلاف بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي فلقد وجد كل من باتمان وستراسير (Batteman & Strasser, 1984) بأن الولاء سابق على الرضا الوظيفي أو سبب له، في حين يرى كل من مارش وماناري (Marsh & Mannari) ووليامز وهازر (Williams & Hazer, 1986) أن الرضا سبب للولاء التنظيمي أما بورتر وزملاءه (Porter et al, 1974) وفرنهام وزملاءه (Furnham et al, 1994) فيعتقدون أن هناك علاقة بين الاثنين في حين يرى كاري وزملاءه (Curry et al, 1986) أنه لا توجد أدلة تشير إلى أن هناك أي علاقة سببية بين المفهوم سواء أكانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية (C. Glissok & M. Durick, 1988) إن هذه التعريفات السابقة تخلص إلى القول أنه على الرغم من شيوع مصطلح الولاء التنظيمي وتميزه عن عدد من المصطلحات مثل الرضا

الوظيفي والولاء الوظيفي والدوافع إلا أنه لا يوجد تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم وإن كان هناك نسبة اجماع بين هؤلاء الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها (M. Sheldon, 1971, J.L. Price & C. W. Mueller, 1986).

لهذا فإننا في هذه الدراسة سوف نتبنى التعريف الذي قال بورتر وزملاؤه (Porter et al, 1974) للولاء التنظيمي حيث تم تعريفه على أنه «قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتسم بالصفات التالية :

أ - اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة

ب - الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة

ج - الرغبة القوية في الاستمرار في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة».

إن الاختيار لهذا التعريف دون غيره من التعاريف الأخرى للولاء التنظيمي يرجع إلى عدة أسباب أهمها

١ - يعتبر هذا التعريف من أقدم التعاريف وأكثرها شيوعاً لدى الباحثين في مجال الولاء التنظيمي، فلقد صاغ بورتر (Porter) لوحده هذا التعريف منذ عام ١٩٦٨، كما أورده باكنان (B. Buchanan) في دراسته عام ١٩٧٤، كما تبنى بورتر سميث هذا التعريف ١٩٧٠ ثم بورتر وزملاؤه (Porter et al 1974) كما تبنى أيضاً ماودي وبورتر وسيترز هذا التعريف في عام ١٩٨٢ في دراستهم عن الولاء التنظيمي (Mowday et al. 1982).

٢ - يعتبر هذا التعريف المنطلق الذي بني عليه بورتر وزملاؤه استبيان الولاء التنظيمي والذي يستخدم في الدراسة الحالية، كما استخدم قبل ذلك في دراسة عبدالرحيم القطان (١٩٨٧ م)

٣- وأخيراً فإن التعريف الحالي يعتبر جامعاً لكثير من المفاهيم التي طرحتها التعاريف الأخرى مثل مفاهيم التوحيد والاندماج والالتزام والقيم، والرغبة في البقاء في المنظمة والتي تعكس في جوهرها الولاء التنظيمي لدى الكثير من الباحثين . (M. E Brown, 1964 . Sheidon, 197; Griffin & Bateman, 1986; Salancik, 1977; Lee, 1971, D.F. Caldwell et al, 1990)

## ثانياً : المتغيرات المستقلة :

### ١- المتغيرات الشخصية :

نقصد بالمتغيرات الشخصية في هذه الدراسة الخصائص أو الصفات الشخصية التي تميز فرداً عن غيره . هذه الخصائص قد يكون مصدرها الفرد ذاته مثل العمر والتعليم أو قد تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة مثل مسمى الوظيفة المرتبة، ومدة الخدمة وغيرها ونظراً لتعدد هذه التغيرات بل وصعوبة الاتفاق عليها وفصلها عن الصفات الديموغرافية لأفراد العينة فإننا في دراستنا هذه سوف نقتصر على دراسة عشر متغيرات هي مسمى الوظيفة الحالية، المرتبة، العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، مدة الخدمة في الوزارة الحالية، مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة (الخدمة العامة)، عدد الجهات التي عمل بها الفرد سابقاً قبل وزارته الحالية، ثم الوصول إلى الدرجة النهائية في مرتبته الحالية إلى جانب هذه المتغيرات العشرة فقد اضيف متغير الوزارة التي يعمل بها الفرد باعتبار انه من ضمن الصفات الديموغرافية للمستجوبين وإن لم تكن ضمن أهداف البحث

### ٢- البناء التنظيمي :

يقصد بالبناء التنظيمي التوزيع الثابت نسبياً لأدوار العمل والوسائل

الإدارية الذي يولد نمطاً من نشاطات العمل المترابطة، ويتيح للمنظمة تسيير نشاطاتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها» (عطية ١٤٠٨ هـ، ص ١٣٠) أما جاكسون وزملاؤه فإنهم يعرفون البناء التنظيمي على أنه «ترتيب الواجبات التي تستخدم من أجل تنظيم العمل الذي ينبغي إنجازه» (ص ١٩٢، ١٤٠٨ هـ) ونظراً لتعدد مكونات البناء التنظيمي فقد اقتصرنا في دراستنا هذه على متغيرين أساسيين هما الصيغ الرسمية والمركزية وسوف نقوم بتعريف هذين المتغيرين على النحو التالي:

#### أ - الصيغ الرسمية (Formalization):

تتعدد تعريفات الصيغ الرسمية كما هو الحال بالنسبة لأي عنصر من عناصر البناء التنظيمي فلقد عرف مينتزبيرج (Mintzberg, 1979) الصيغ الرسمية على أنها «الدرجة التي تشكل بها القواعد والإجراءات الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظفون داخل المنظمة» (G. Moorhead & R. W. Griffin 1982 P.407) كما عرف سكوت الصيغ الرسمية على أنها «الدرجة التي تحدد فيها الأدوار والعلاقة بشكل مستقل عن الخصائص أو السمات الشخصية لشاغلي الوظائف» (Scott 1987, 243) أما ديسلر فيورد تعريفه لمصطلح الصيغ الرسمية على اعتبار أنه «يشير إلى المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات موضحة بصورة مكتوبة» (G. Dessler, 1986, P. 196) وتبعاً لذلك فإن هناك العديد من الأساليب التي يمكن بها إخضاع السلوك داخل المنظمات للصيغ الرسمية من هذه الأساليب الوصف الوظيفي، وتدقيق العمل، توضيح القواعد والأنظمة، وتحديد قنوات الاتصال (Mintzberg, 1979) إن الغرض من وجود هذه الصيغ الرسمية في المنظمة هو التنبؤ والتحكم في سلوك الموظفين أثناء أدائهم للعمل. على

أن المنظمات تختلف فيما بينها من حيث درجة ووضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها حيث نجد أن بعض المنظمات تصف بدقة صلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات التي يجب أن يتبناها لأداء الأعمال المكلف بها ونطاق الإشراف الذي يجب أن يكون للتأكد من التزام الموظفين بهذه القواعد والإجراءات في أعمالهم بالمقابل فإننا نجد أن هناك بعض المنظمات التي تميل إلى الغموض أو عدم المبالاة في توضيح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل ، حيث يترتب على ذلك أن يطور الأفراد قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء هذه الأعمال بمرور الوقت والتي تصبح مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة . على أن المشكلة الرئيسية في هذه الصيغ الرسمية قد تبرز عندما يجبر الأفراد على الخضوع لهذه القواعد والأنظمة والالتزام بها حرفياً حتي تصبح في حد ذاتها غاية بدلاً من كونها وسيلة مما قد يؤدي إلى سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وضعف الدافعية لأداء العمل وبالتالي ضعف الرابطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها وإن كانت هذه النتائج لاتزال غير واضحة (Moorhead & Griffin, 1989).

ولما كان متغير الصيغ الرسمية يعتبر مهماً في البناء التنظيمي كما أنه أحد المتغيرات الرئيسية في دراستنا الحالية فإن وجود تعريف اجرائي محدد له يعتبر مطلباً أساسياً لذا فإننا في هذه الدراسة سوف نتبنى التعريف الذي قال به أيكن وهيج حيث عرفا الصيغ الرسمية على أنها «الدرجة التي يتم بها تقنين العمل وفقاً لمعايير محددة ثم الدرجة التي يسمح فيها بالخروج عن هذه المعايير» (Aiken & Hage 1966, P.499) وبهذا فإن الصيغ الرسمية تمثل استخدام القواعد في المنظمة ، حيث أن بعض المنظمات تصف وتحدد بدقة

حدود السلطة والمسؤوليات والواجبات والإجراءات التي ينبغي اتباعها في كل عمل ثم تشرف بعد ذلك على الموظفين للتأكد من التزامهم بالقواعد المحددة في العمل (D. Miller, 1991, P 407)

هذا التعريف يتضمن وجود خمس أساليب أساسية للصيغ الرسمية هي :

١ قواعد العمل (تقنين العمل)

٢ مراعاة الأنظمة

٣ دليل الأنظمة .

٤ - الوصف الوظيفي .

٥ - دقة الوصف الوظيفي

لقد تم اختيار هذا التعريف للصيغ الرسمية دون غيره من التعاريف الأخرى بسبب قدم هذا التعريف باعتباره المرجع الأساسي لكثير من التعاريف اللاحقة للصيغ الرسمية (Price & Mulle, 1986) فضلاً عن ذلك فإن هذا التعريف يشكل أساس الاستبيان الذي تم استخدامه في هذه الدراسة لقياس متغير الصيغ الرسمية والذي اعده كل من أيكس وهيج (Aiken & Hage 1966) مما يبرر تبنيه في هذه الدراسة دون غيره من التعاريف الأخرى .

ب- المركزية (Centralization):

يشير مفهوم المركزية إلى الدرجة التي تتوزع (distributed) أو تتركز (Centrated) فيها القوة والسلطة في داخل المنظمة (Hall, 1982) ذلك أن القوة تعتبر عنصراً هاماً في أية منظمة وبالتالي فإن توزيع هذه القوة داخل المنظمة له نتاجه بالنسبة لإنتاجها أو لاتجاهات الأفراد نحوها . لذا فإن أقصى

درجات المركزية تنشأ عندما تكون هذه القوة تمارس من قبل شخص أو عدة أشخاص محدودين في المنظمة . وبالمقابل فإن أدنى درجة من المركزية أو اللامركزية تعني أن هذه القوة موزعة وتمارس من قبل أكبر عدد من الأشخاص داخل المنظمة على أن معظم المنظمات تقع بين هاتين النقطتين المركزية واللامركزية، إذ أنه في الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لامركزية بدرجة تامة أو مطلقه ففي كل الحالات تكون درجة مركزية أو لامركزية التنظيم نسبية . ذلك أنه كلما ازداد مجال التصرف بالنسبة للمستويات الإدارية دون الادارة العليا كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم (عطية، ١٤٠٨ هـ، ص ١٥٥ ، Price & Mueller, 1986) إن القوة التي تعتبر المركزية الأساسية في مفهوم المركزية تمثل العنصر الأساسي في نظرية ماكس فيبر البيروقراطية (Albrow, 1970) فلقد ربط بين القوة والمركزية من خلال مناقشته لمفهوم تدرج السلطة (Hierarchy of Authority) لذا فإن المركزية عندما تناقش فإنها تضم موضوعات مختلفة مثل المشاركة في القرار، والإدارة الديمقراطية، والقرار الجماعي، والمناقشة الجماعية والصراع التنظيمي (J. L. Price & C. W. Mueller, 1986) هذا التوسع في مفهوم المركزية قاد الباحثين إلى عدة تعريفات وذلك بحسب المنهج الذي يتبعه كل باحث في دراسة ومعالجة هذا المفهوم (جون هـ . جاكسون وزملاءه، ١٤٠٨ هـ، Moorhead & Griffin, 1986, Dessler, 1986; W. R. Scott, 1987) لهذا فإننا في تعريفنا للمركزية سوف نتبنى التعريف الذي قال به كل من مايكل آيكن وجيرالد هيچ ، حيث عرفا المركزية على أنها «درجة مشاركة أعضاء المنظمة في اتخاذ القرار» (Aiken & Hage, 1966, P. 597) .

هذا التعريف يتطابق في بعض جوانبه مع التعريف الذي قال به بف وزملاؤه (S. Pugh et al, 1963) حيث عرفوا المركزية على أنها «موضع

الصلاحيّة المعنوية باتخاذ القرارات التي تؤثر على المنظمة» (Aiken & Hage, 1966, P. 498) بناء على التعريف الذي تم تبنيه في هذه الدراسة فإن المركزية ليست مطلقة إذ أن هناك جانبيين مهمين لها، الجانب الأول وهو أن المنظمات تختلف فيما بينها في الدرجة التي يكلف بها أفرادها بمهام، ثم درجة الحرية التي تعطى لهؤلاء الأفراد لتنفيذ هذه المهام دون أن يكون هناك تدخل من المشرفين عليهم. هذا الجانب من المركزية يطلق عليه درجة تسلسل السلطة (The degree of hierarchy of authority) الجانب الثاني من المركزية، والذي هو على نفس الدرجة من الأهمية، ويتعلق بالدرجة التي تتاح فيها لأعضاء المنظمة المشاركة في وضع أهداف وسياسات المنظمة بأكملها وهو ما يطلق عليه درجة المشاركة في اتخاذ القرار (The degree of Participation in decision Making) (Aiken & J. Wage, 1966, P. 498) هذان الجانبان من المركزية يمثلان محور تعريفنا للمركزية الذي يعتبر منطلقاً لمقياس أو استبانة المركزية التي أعدها كل من أيكين وهيج (Aiken & Hage 1966) والتي تم استخدامها في هذه الدراسة.



# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

أولاً الجانب النظري  
ثانياً الدراسات السابقة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

أولاً الجانب النظري.

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات التي جذبت انتباه الباحثين في مجال التنظيم الإداري في الآونة الأخيرة، إلا أن هذا المفهوم كغيره من المفاهيم الأخرى ذات المضامين السيكولوجية والاجتماعية كان ولا يزال موضوع اختلاف بين الباحثين سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف محدد له أو الإتفاق على نظرية أو نموذج يمكن من خلاله تفسير أبعاد هذا المفهوم (Allen & Meyer, 1990). على أن اختلاف الباحثين حول تحديد مفهوم الولاء التنظيمي والنظريات أو النماذج التي تفسر هذا الولاء لا يعني الباحث أياً كان من تحديد أو تقرير الإطار النظري أو النموذج (Model) الذي سوف يسير عليه في دراسته. ذلك أن وجود مثل هذا النموذج أو الإطار النظري سوف يساعد الباحث على تحديد التعريف أو التعاريف الإجرائية المستخدمة في البحث وكذا تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة وتفسير النتائج. فلقد أكدت لويس (Louis, 1985) في معرض كتابتها عن نموذج البحث على أهمية وجود نموذج أو اطار للدراسة، ذلك أنه، من وجهة نظرها يسهل على الباحث تحديد وحصر مشكلة الدراسة حيث أنه يساعد على ربط الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وجمع المعلومات من دراسات مختلفة كذلك يعتقد كل من مايلز وهوبرمان (Miles & Huberman, 1984) أن وجود اطار أو نموذج عملي تسير عليه الدراسة ينبغي أن يكون بارزاً من خلال الجانب النظري للدراسة.

لذا فإننا في هذا الجزء من الدراسة نحاول تتبع النظريات أو النماذج التي حاولت البحث في ظاهرة الولاء التنظيمي وتفسيرها والخروج من ذلك «بنموذج» يمكن على أساسه إجراء الدراسة الحالية غير أنه يجب أن ننبه هنا إلى أنه على الرغم من الجهود التي بذلها الباحثون في موضوع الولاء التنظيمي ، إلا أن وجود إطار شامل ومقبول لدى جميع الباحثين في هذا الموضوع لا يزال أمراً مفقوداً أو غائباً عن الساحة (Stevens et al, 1978)، إلا أن هذا القصور ينبغي ألا يثني الباحث عن الرجوع إلى هذه النماذج والاستفادة منها بوضعها الحالي أو الخروج منها بنموذج جديد يرتأه ملائماً لدراسته .

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزءاً من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية وذلك منذ أمد بعيد . فقد وجد موضوع الولاء التنظيمي جذوره في كتابات أميل دوركايم (Emil Durkheim) وذلك في كتابه «تقسيم العمل الاجتماعي» (The Division of Labor in Society) حيث درس المنظمات المتحدة (Corporative Organizations)، وكان تركيزه الأساسي في دراستها ينصب على معرفة مصادر التأثير المعنوي والسلطة وذلك من خلال تحول المجتمعات من أشكال ميكانيكية إلى أشكال حيوية (Organic forms) متصفة بالتضامن والتماسك . لقد كان دوركايم يعتبر المنظمة كالأسرة حيث يفترض أن يسود الوثام والولاء بين أفرادها بعضهم البعض . غير أنه أكد على أن العلاقة داخل المنظمات قد تكون موضع خلاف وذلك عائد إلى طبيعة العلاقة بين المديرين والموظفين ، إلا أن هذا الخلاف في اعتقاده يمكن التحكم فيه من خلال القواعد والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة والتي تسهل عملية الإنسجام والتجانس بين أعضاء المنظمة (Lincoln & Kalleberg, 1995). بعد «دوركايم» ظهر العديد من المنظرين الذين كتبوا فيما يتعلق بأنواع البناء التنظيمي وأثرها على اتجاهات الأفراد والمتضمنة

ولاءهم التنظيمي والإغتراب الوظيفي والروح المعنوية والرضا الوظيفي  
لقد كانت نتائج هذا التنظير وبخاصة تلك النابعة من علم النفس التنظيمي  
وعلم النفس الإجتماعي تدور حول ما يسمى بالمنظمات الرسمية  
البيروقراطية . هذه المنظمات تتصف غالباً بالروتين في أداء العمل والقصور  
في الإهتمام بالجوانب الإنسانية فضلاً عن التركيز على قضايا السلطة والمركزية  
وإضفاء الصبغة الرسمية على التعامل بين الأفراد في إنجاز المهام . لذا فإن  
ردود الأفعال في هذه المنظمات البيروقراطية يتأرجح بين الملل وعدم  
الإكتراث بما يجري في منظماتهم إلى الإغتراب الوظيفي وسقاوسة كل  
تغيير والإهتمام بالمصالح الشخصية على حساب الأهداف العامة للمنظمة  
(Kohn, 1971; Merton, 1968). لذا فكثيراً ما يطلق على النظرية التي تناقش هذه  
المنظمات نظرية الإغتراب البيروقراطي (Perrow, 1979).

على أن الأبحاث أو الدراسات في موضوع الولاء التنظيمي والتي تتخذ  
من النظرية البيروقراطية أساساً تركز على مجموعة من الأبعاد تتمثل في  
المركزية (Centralization) واتباع الصيغ الرسمية (Formalization) والتخصص  
والتي يرجع الإهتمام بها إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه في قضية الضبط داخل  
هذه المنظمات . فلقد اعتبر ماكس فيبر (Max Weber, 1947) ظهور المنظمات  
البيروقراطية كدليل على تفضيل أسلوب التحكم وتركيزه في أيدي صفوة في  
داخل المنظمات . لهذا فإن البيروقراطية تجعل العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم  
تسير في خط متصل حيث تبدأ بالأسلوب التعسفي الذي من خلاله يعامل  
الموظفون كالألات إلى الأسلوب التعاوني حيث يشجع الموظفون إلى النظر  
إلى أنفسهم على أنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها وبالتالي فإنهم يسعون  
إلى التوحد مع أهداف المنظمة . غير أن فيبر (Weber, 1974) أكد بأن أسلوب  
الإكراه أو التعسف في معاملة الموظفين ليس بالأسلوب الحيوي ، لذا فهو

يعتبر البيروقراطية من خلال القواعد التي تطرحها تمثل الحل الفعال لمشكلة الضبط الوظيفي . إن السبب وراء تأكيد فيبر على مفهوم البيروقراطية كشكل من أشكال التنظيم يعود على حد تعبيره إلى تميزها عن أشكال التنظيم الأخرى التي تستخدم الإكراه كوسيلة للتحكم في الموظفين حيث أن البيروقراطية في اعتقاده تميل إلى فرض سلطتها على الموظفين من خلال شرعية الأنظمة والإجراءات التي تتبعها إلى جانب التركيز العقلاني للسلطة والمكافأة في فئة محدودة (Lincoln and Kallebery, 1990).

هذا الأسلوب الذي تنتهجه البيروقراطية كما يقول حلبي (Halaby, 1986) يحدد بصدق علاقة التقارب بين الموظف والمنظمة التي تحمل بها أكثر مما تتحدث عنه مصطلحات الرضاء الوظيفي أو الإلتزام الوظيفي المنبثقة عن المنظور الإقتصادي النابع من دراسات علم النفس الصناعي ذلك أن الرابطة بين الموظف والمنظمة والنابعة من منظور سلطة العمل في التنظيم البيروقراطي لا تعتمد على المادة (النقود) والحب بل على مدى الشرعية التي يتمتع بها المدير أو صاحب العمل داخل المنظمة . كذلك فإن العقلانية في المنظمات البيروقراطية والتي تنفذ من خلال استخدام الإجراءات الرسمية تساعد على ظهور الولاء التنظيمي كسمة من سماتها واستراتيجية من استراتيجية التحكم في الموظفين داخل هذه المنظمات .

في مقابل النظرية البيروقراطية فإن هناك نظرية أخرى تطرح كإطار أو نموذج لمناقشة وتحليل السلوك داخل منظمات الأعمال . هذا النموذج يطلق عليه «نموذج المنظمات الخيرية» (Welfare Corporatism) الذي يمثل استراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين موظفي المنظمات الحديثة . هذا النموذج تتمثل أفضليته على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء أو الإلتزام من القوى العاملة في المنظمات . غير أن هذا النموذج يشترك

في بعض الجوانب مع النظرية البيروقراطية حيث أن كلا النموذجين يشددان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة داخل المنظمات والتي تقود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف الاستبدادية مع هذا التشابه بين النموذجين فإن نموذج المنظمات الخيرية يرى أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم لمنظماتهم وأعمالهم . إلى جانب ذلك فإن هذا النموذج يعطي اهتماماً شديداً لبرامج الرفاهية والخدمات التي يستفيد منها الموظفون داخل المنظمات . هذه البرامج تتمثل في برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات غير الرسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم المنظمة ونقلها إلى الأفراد . إضافة إلى ذلك فإن المنظمة التي تتبع النموذج الخيري في إدارتها وتعمل على تهيئة فرص السكن والقروض للأفراد والتخفيض على بعض الخدمات والسلع وفي كل هذا تتيح للموظف فرصة المشاركة في عمل القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات (Lincolon and Kalleberg, 1990) .

لقد مالت المنظمات خارج النطاق الغربي ، وبالذات اليابان ، إلى اتباع أسلوب «المنظمات الخيرية» في الإدارة حيث تميل إلى تكريس العلاقات بين الموظفين ومنظماتهم مما جعل بعض الباحثين يطلق على المنظمات اليابانية إسم «منظمات الضمان الاجتماعي» لذا فقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء والتزاماً ، إذ هو أقل غياباً وميلاً نحو التسرب الوظيفي إلى جانب كونه أكثر إنتاجاً من نظيره الأمريكي والأوروبي وبالتالي فهو أكثر التزاماً بنجاح منظمته هذه الخصائص للمنظمة والعامل الياباني في مجملها يرجعها الباحثون إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه (Dore, 1974)

ومع أن هذا المنحنى الذي تقدمت به نظرية المنظمات الخيرية يحاول

تفسير وتوثيق العلاقة بين الموظف ومنظّمته إلا أن هذه النظرية لم تسلم من تلك الانتقادات الموجهة إلى النظرية البيروقراطية، حيث يرى المنتقدون أن نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية يمثل نموذجاً بيروقراطياً حاداً فهو يؤكد على المركزية واتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد في كافة المستويات مما يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد موظفين ومديرين كما يدفع بهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلاً من الولاء للمنظمة ككل (Lincoln & Kalleberg, 1990).

هذه الانتقادات من جانب منتقدي نظرية الإغتراب البيروقراطي رد عليها مؤيدوا نموذج المنظمات الخيرية وذلك من خلال تأكيدهم على أن اتباع الصيغ الرسمية في التعامل داخل هذه المنظمات يسهل عملية الإنضباط بين الأفراد وبيّن واجباتهم. ذلك أن كل تصرف قد تم تحديده بوضوح في صيغة قانون أو مبدأ وأن هذا التحديد بالتالي يقود الأفراد إلى نوع من احترام منظماتهم وبالتالي الولاء لهذه المنظمات (Edwards, 1979; Halaby, 1986). لذا فإن عامل الضبط، في اعتقادهم، الذي يتمثل من خلال الإجراءات الرسمية المقتنة أقل من أن يقود الموظفين إلى الإغتراب مقارنة بنظام الإشراف المباشر الشخصي والمتمثل في إشراف ومراقبة شخص لمجموعة من الموظفين مراقبة لاصقة لا تعتمد على إجراءات رسمية مقررة سلفاً فضلاً عن ذلك فإن اتباع الصيغ الرسمية في المنظمة وتصنيف وترميز الوظائف وبيان الإجراءات المتعلقة بالعمل إنما تس وتعمل من أجل حماية حقوق ومصالح الأفراد (Lincoln & Kalleberg, 1990).

هذا الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي شهد تحولاً كبيراً منذ بداية الستينات الميلادية سواء أكان ذلك من حيث عدد المنظرين أو الدراسات التي حاولت البحث في تفسير هذه الظاهرة سواء ما يتعلق بأسبابها



أو (Angle & Perry, 1988; Etzioni, 1961) أو نتائجها (Kanter, 1968) أو موضوعها (Morrow, 1983) أو سزيح من كل هذه الإهتمامات (Mowday; Porter and Steers, 1982).

هذه النظريات والدراسات لم تستطع في مجملها كما ذكرنا سابقاً الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فقد حاول ماوداي وبوترر وستيرز (١٩٨٢) توضيح طبيعة مشكلة هذه الظاهرة. ظاهرة الولاء التنظيمي - وذلك من خلال إلقاء الضوء على ثلاثة مدخل رئيسية حاولت تفسير موضوع الولاء التنظيمي

المدخل الأول ويتزعمه اتزيوني (Etzioni, 1961)، حيث تعتبر كتاباته من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي ففي كتاباته عن القوة (Power) يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة هذا الإندماج أو كما يسميه أحياناً بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي : الإندماج المعنوي (Moral Involvement)، والإندماج القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة (Calculative Involvement) والإندماج الإغترابي أي الشعور بالإغتراب (Alienative Involvement).

النوع الأول الإندماج المعنوي، ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير لذا فهو يؤيد بأن المنظمة تؤدي عملاً إجتماعياً وبالتالي فإنه يرى أن من الواجب عليه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

النوع الثاني من أنواع الإندماج لدى اتزيوني (Etzioni) هو الإندماج القائم على حساب المزايا المتبادلة، وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج

الفرد مع منظّمته ، حيث أن العلاقة قائمة على أساس حساب المنافع المتبادلة بينه وبين منظّمته . بمعنى آخر فإن اندماج الفرد مع منظّمته يحدّد مقدار ما تستطيع أن تلبّي هذه المنظّمة من حاجيات الفرد وذلك حتى يتمكّن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظّمة .

أما النوع الثالث وهو الإندماج الإغترابي والذي يمثّل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظّمة التي يعمل بها . حيث أن اندماج الفرد مع المنظّمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظّمة على الفرد ، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث أن طبيعة إندماجهم مع هذه المنظّمات عائد إلى القيود والممارسات الإجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها

المدخل الثاني في دراسة الولاء التنظيمي وتزعمه كانتر (Kanter, 1986) حيث ترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظّمات على أفرادها هذه الأنواع الثلاثة هي الولاء المستديم (Continuance Commitment) والولاء التلاحمي (Cohesion Commitment) والولاء الرقابي (Control Commitment) .

الولاء المستديم يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظّمات التي يعملون بها لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظّماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الإنسحاب منها أو تركها أما الولاء التلاحمي الذي يمثّل النوع الثاني من أنواع الولاء عند كانتر (Kanter) فإنه يتمثّل في العلاقة السيكلوجية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته والتي يتمّ تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيّمها المنظّمات والتي تعترف فيها بجهود

الأفراد العاملين فيها . ذلك أن المنظمة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها ذلك من خلال التوجيه الأولى وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة سواء للأفراد أو لسياراتهم إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات هذه الوسائل تعزز وتقوي التلاحم بين الفرد والمنظمة

النوع الثالث من أنواع الولاء عند كانتر هو الولاء الرقابي هذا النوع من الولاء ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبزاً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم . وعلى عكس اترزيوني (Etzioni, 1961) فإن كانتر (Kanter) ترى أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعاً في منظمة واحدة وفي آن واحد، في حين أن أنواع الولاء التي أشار إليها اترزيوني (Etzioni) يرى أنها منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة .

بالإضافة إلى وجهتي نظر اترزيوني (Etzioni, 1961) و (كانتر ١٩٦٨) في تفسير الولاء التنظيمي هناك مدخل ثالث تمثل في كتابات ستاو (Staw, 1977) وسالانيك (Salanick, 1977) . فقد أكد على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثو السلوك التنظيمي والولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فإن الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التوحد مع هذه المنظمات وذلك من خلال تكريس عضويتهم لمنظماتهم هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو (Staw, 1977) بمسمى الولاء الموقفى أو الإتجاهي (Attitudinal Commitment) كما تمثل في أعمال باكنان (Buchanan II, 1974) وستيرز

(١٩٧٧) وماوداي وزملائه (١٩٨٢) هذا النوع من الولاء يُنظر إليه من قبل المنظرين على أنه شيء يشبه «الصندوق الأسود» حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم. (Angle, 1982; Mowday, et al, 1983; Perry, & في مقابل الولاء الموقفي Attitudinal Commitment) الذي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي هناك الولاء السلوكي (Behavioral Commitment) الذي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي. هذا النوع من الولاء جاء كنتيجة للدراسات التي تم التوصل إليها من قبل كل من بيكر (Becker, 1964) وكيسلر (Kiesler, 1971) وسالانيك (Salanick, 1977) وستاو (Staw, 1976) تقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظّمته. ولوصف هذه الخبرات أو السلوك تحدث بيكر (Becker, 1964) عما أسماه «بنظرية الأخذ والعطاء - Side-bets Theory). فطبقاً لهذه النظرية يرى بيكر (Becker) أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم أقلعوا عن هذا السلوك. إلى جانب بيكر فقد وصف سالانيك (Salanick, 1977) العمليات التي من خلالها يتطور الفرد علاقة الولاء مع منظّمته بقوله «إن الفرد يصبح مرتبطاً بالمنظمة نتيجة للتصرفات المتراكمة التي يقوم بها والتي تعبر عن معتقداته تجاه منظّمته بحيث

يصبح هذا السلوك ملزماً للفرد فيما بعد» (P. 62). فعلى سبيل المثال فإن الشخص الذي أمضى عشرين سنة من حياته العملية في منظمة واحدة من الممكن أن تنمي لديه الإتجاهات التي تبرر بقاءه في هذه المنظمة بناء على السلوك الذي خبره فيها وبالتالي فهو لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل في منظمات أخرى (Oliver, 1990).

وعلى كل حال فإن الفرق بين هذين النموذجين من الولاء الموقفى والسلوكى لايعني أن أحدهما أفضل من الآخر في تفسير الولاء التنظيمى بل إن كلاهما يؤثر على الآخر وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر (Mowday et al, 1982) كذلك فقد أشار ماوداي وزملاءه (Mowday, Porter, and Steers 1982) إلى أن هناك ولاءات متعددة وليس ولاءً واحداً وأن احتمال أن يكون هناك نوع من التعارض أو التضارب بين هذه الولاءات حقيقة واردة. وبناء على هذا الرأي فقد اقترح ريتشرز (Reichers, 1986) منهجاً متعدد الأبعاد لدراسة الولاءات التنظيمية المتعارضة. وكان هذا المنهج قائم على أساس أن المنظمة لاتعمل من أجل تحقيق هدف أو قيمة واحدة وإنما أهداف متعددة. فضلاً عن ذلك فإن المنظمة تحوي مجموعات مختلفة لكل منها أهدافها وقيمها من ذلك مثلاً مجموعة المديرين والموظفين والمراجعين. هذا التعدد في الولاء هو ما أشار إليه بينتس وقودمان (Pennigs and Goodman) بلفظ جمهور الناخبين (Constituency) حيث أكدوا بأن الموظفين يشعرون بولاءات متعددة سواء لأفراد محددين أو الجماعات المختلفة (Reichers, 1986).

أما ستيرز (Steers, 1977) فقد حاول دعم الإتجاه الذي يرى أن الولاء التنظيمى يمكن دراسته من خلال ثلاثة متغيرات هي الخصائص الشخصية، والخصائص المتعلقة بالعمل أو الدور الوظيفى والخصائص

المتعلقة بخبرات العمل وقد اقترح الباحثون فيما بعد ذلك مس أمثال ستيفنز وزملائه (Stevens, Beyer & Trece, 1978) وموريس وستيرز (Morries & Steers, 1980) إضافة متغير رابع لشرح أسباب الولاء التنظيمي أطلق عليه الخصائص التنظيمية (Mowday et al, 1982)

هذا الإتجاه في تفسير الولاء التنظيمي من خلال أسبابه والذي قال به ستيرز (1977) ومن بعده ستيفنز ومجموعته (1978) لم يرق كثيراً لأنجل وبيري (Angle & Perry, 1983)، وذلك بسبب تصنيفاته المتعددة لأسباب الولاء التنظيمي، حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما : نموذج الفرد كأساس للولاء- التنظيمي ونموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي فيما يتعلق بالنموذج الأول- الفرد كأساس للولاء التنظيمي- والذي يقابل

نموذج الولاء السلوكي لدى ستاو (Staw, 1977) وسالانيك (Salanick, 1977) يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الإتجاه . إلى جانب ذلك فإن هذا النموذج يؤكد على أن السلوك الفردي المؤدي إلى الولاء لا بد وأن يكون عاماً وواضحاً وثابتاً وفوق كل هذا فهو سلوك تطوعي . إن نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي هو وليد تفسيرات علماء النفس الاجتماعي إلى جانب تفسيرات علماء السلوك ، حيث يؤكدون على عنصر هام وهو أن أي نوع من السلوك الفردي لا بد وأن يتضمن مكاسب وخسائر بالنسبة للفرد حيث يمثل فيما بعد نوعاً من القيود على سلوك الشخص فيما يتعلق باختياره للبدائل الملائم من بين البدائل المطروحة أمامه في بيئة العمل وذلك تبعاً لفعالية كل خيار من هذه الخيارات .

وتبعاً لهذا النموذج- الفرد كأساس للولاء التنظيمي- فإنه ينظر إلى

خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد فيما يتعلق بتعامله مع الاختيارات المطروحة في مجال العمل . لذا يمكن القول بأن نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضاً داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم

النموذج الثاني لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي عند أنجل يرى (Angle & Perry, 1983, 1981) ويقوم على اعتبار أن المنظمة تمثل أساس الولاء التنظيمي (The Organization-Based Model) بدلاً من الخصائص الفردية وهو يقابل نموذج الولاء الموقفي عند ستاو (Staw, 1977) وسالانيك (Salanick, 1977) . يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها لذا فإن الفرد في هذه الحالة يُنظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية (Exchange) بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي (Psychological Contract) الذي أشارت إليه كوتر (Kotter, 1973) . هذا العقد يتضمن مجموعة من الإلتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة . وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجياته هي في أساسها تمثل الآلية التي يقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الإلتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن

يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظّمته (Near, 1989; Angle & Perry 1983).

هذا الإهتمام بموضوع الولاء التنظيمي لم يقف عند جهود انجل وبيري (Angle & Perry, 1983)، فلقد تبنى أصحاب النظرية الثقافية التي تعتبر من أحدث المدارس في دراسة المنظمات (هيجان ١٩٩١م) إطاراً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها، وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة المادي والتنظيمي وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد باعتبار أن قيمه من القيم المساندة في المنظمة (Schein, 1985) إلى جانب ذلك فإن الولاء التنظيمي من وجهة نظر أصحاب مدرسة الثقافة التنظيمية يعد أسلوباً قوياً لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين وأن الولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين في حل هذه المشكلة (Lincoln & Kalleberg, 1990).

يتضمن الولاء التنظيمي، حسب وجهة نموذج الثقافة التنظيمية، توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل به كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية. (Salanick, 1977). لذا فإن ولاء الموظف للمنظمة يعتبر عاملاً أخلاقياً ويتعدى مجرد رضاه الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء. ذلك أن الموظف الموالي لمنظّمته لديه نوع من الإلتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظّمته عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك. غير أن ولاء الفرد للمنظمة، كما يذكر نموذج الثقافة التنظيمية، يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته، حيث أن الأفراد



الذين يظهر و الولاء لوظائفهم أكثر من منظماتهم غالباً ما يعملون على إيجاد الوسائل الملائمة لتطوير أعمالهم والرقى بها أكثر من الميل نحو البحث عما يهم المنظمة بصفة عامة والعمل على تحقيق أهدافها لذا فإن المنظمات تسعى دائماً إلى كسب ولاء الموظفين لمنظماتهم بدلاً من التركيز على وظائفهم فقط . لذلك فإن المنظمة تستطيع أن تستخدم هذا الولاء كأسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن الموظفين الموالين لمنظماتهم غالباً ما يتصرفون بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة في أنشطة المنظمة فضلاً عن اعتبار الإنصاع لقرارات المنظمة نوع من الإلتزام الأخلاقي أكثر من كونه قيماً وظيفياً أو نوعاً من الإكراه أو الإكراه (Edwards, 1979; Etzioni, 1961).

إن الولاء التنظيمي النابع من الإحساس الذاتي للفرد، كما تشير إلى ذلك نظرية الثقافة التنظيمية يختلف عن ذلك الولاء أو الإلتزام الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات المسنونة في المنظمة ذلك أن الولاء التنظيمي النابع من الإحساس يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يحد من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب الوظيفي، والغياب والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة (Lincoln & Kalleberg, 1990).

إن الإطار الذي يُقدمه لنا نموذج الثقافة التنظيمية في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ركز أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ماهي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء، وبالتالي فإن هذا النموذج كغيره من النماذج السابقة قد عالج لنا جانباً واحداً من جوانب ظاهرة الولاء التنظيمي وهو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج والنظريات السابقة كما أنه مع غيره من النماذج السالفة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي

ومجمل القول أن النماذج السابقة في جملتها تساعدنا على فهم ظاهرة الولاء التنظيمي غير أنه يجب أن نشير هنا مرة أخرى إلى أنه رغم الجهود التي بذلها الباحثون في موضوع الولاء التنظيمي فإن وجود إطار شامل ومقبول لدى جميع الباحثين في هذا الموضوع لا يزال أمراً غائباً عن الساحة (Steven's et al, 1978) مما يحفز الباحث لدراسة موضوع الولاء التنظيمي على اختيار نموذج بعينه من النماذج السابقة أو بناء النموذج الذي يراه ملائماً لدراسته .

لذا فإننا في هذه الدراسة أمام خيارين فيما يتعلق بالنموذج الذي ستسير على ضوئه الدراسة . هذان الخياران هما :

#### الخيار الأول :

إما أن تبني أحد النماذج السابقة باعتباره إطاراً لهذه الدراسة والعمل وفقاً لمصطلحات وتفسيرات هذا النموذج لظاهرة الولاء التنظيمي .

#### الخيار الثاني :

الخروج بنموذج جديد يمكن بناؤه على ضوء الطروح التي قدمتها النماذج السابقة والاستفادة من مفاهيم هذه النماذج ومدخلها في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي

فيما يتعلق بالخيار الأول فإن الباحث يرى أن تبني نموذجاً دون غيره من النماذج الأخرى السابقة ربما لا يكون ملائماً ذلك أنه كما تمت الإشارة سلفاً إلى كل نموذج، رغم الإسهامات التي قدمها في هذا الجانب، لديه بعض جوانب القصور التي تعالجها النماذج السابقة . وبالتالي فإن تبني نموذجاً بعينه دون غيره من النماذج لـ يساعدنا كثيراً على تحقيق الهدف من هذه الدراسة والمتمثل في قياس أثر عدد من المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء

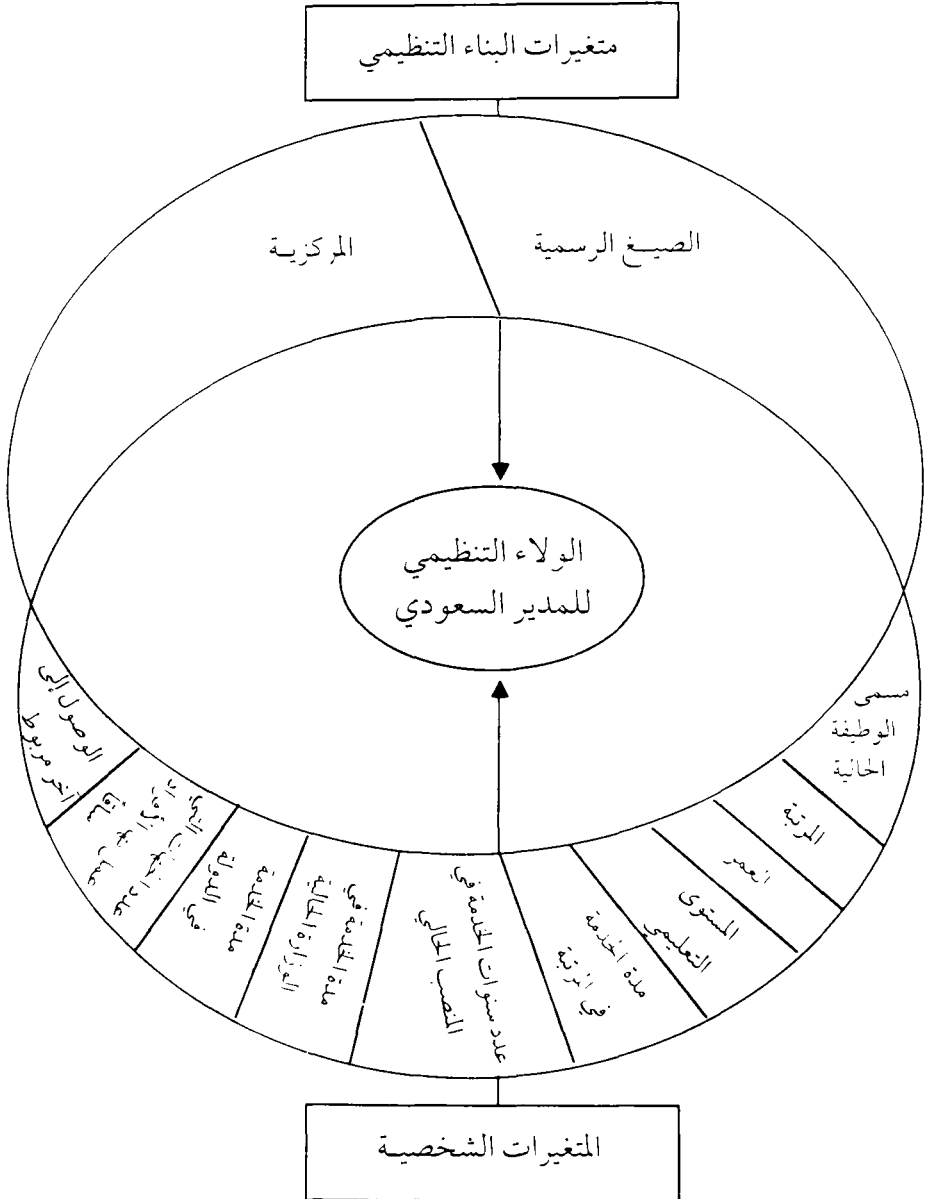
التنظيمي على الولاء التنظيمي للمدير السعودي ذلك أن كل نموذج من هذه النماذج محدود بعدد من المتغيرات . لذا فإن الحاجة إلى تبني الخيار الثاني وهو الخروج بنموذج جديد من النماذج السابقة كإطار لهذه الدراسة يصبح مطلباً ملحاً حيث يمكن الاستفادة من معطيات النماذج المختلفة ومعالجتها لجوانب القصور فيما بينها في بناء النموذج المقترح في هذه الدراسة .

هذا القرار بتبني الخيار الثاني له مايسانده أيضاً في أدبيات الولاء التنظيمي ، حيث يرى كل من ماوداي وبورتر و ستيرز و ستيرز (Mowday Porter & Steers, 1982, 1983) ، و انجل و بيرري (Angel & Perry 1983) وسورو (Morrow) و أوليفر (Oliver, 1990) أن تبني الباحث لنموذج جديد سوف يمكنه من الاستفادة من النماذج الجديدة في دراسة ظاهرة الولاء التنظيمي كما أن النموذج سوف يكون أكثر مرونة بالنسبة للباحث مقارنة بالتحديد بنموذج دون غيره من النماذج السابقة . فلقد أشارت مورو (Morrow, 1983) إلى أن كثيراً من الباحثين قد قاموا بتصميم نماذجهم الخاصة في دراسة الولاء التنظيمي حيث أوردت ما لا يقل عن ثلاثين نموذجاً لدراسة الولاء . هذه النماذج المختلفة يُمثل كل منها نموذجاً فريداً لكل باحث على الرغم من وجود مضامين متداخلة ومتكررة بين هذه النماذج (Griffin & Battman, 1986) .

لهذا فإننا في دراستنا هذه سوف نضع نموذجنا الخاص بدراسة الولاء التنظيمي للمدير السعودي . هذا النموذج (انظر الشكل ١) يقوم في جوهره على افتراض مؤداه أن الولاء التنظيمي للمدير السعودي يتأثر بمجموعتين رئيسيتين من المتغيرات هما المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء التنظيمي آخذين في الاعتبار أن هناك العديد من النماذج التي يمكن أن يتبناها أي باحث في دراسته لموضوع الولاء التنظيمي وأن التداخل بين بعض مضامين

باحث في دراسته لموضوع الولاء التنظيمي وأد التداخل بين بعض مضامين مايتضمنه نموذجنا في هذه الدراسة والدراسات السابقة ليس مستبعداً، بل انه من الممكن اعتباره نوعاً من التكامل النظري في هذا الجانب فطبقاً للنموذج المقترح في هذه الدراسة فإن ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها إنما هو نتاج لمجموعتين أساسيتين من المتغيرات هما: المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء التنظيمي حيث أن وجود المتغيرات الشخصية في حد ذاتها ليست كافية لولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها إذ لا بد أن تكون هناك البيئة التنظيمية ذات الخصائص الميئة التي تساعد على تلاحم وارتباط الفرد بها. إن عملية الولاء التنظيمي من الممكن النظر إليها هنا على اعتبار أنها نتيجة لتأثير هذه المتغيرات على الفرد حيث تحدد بدورها درجة أو قوة ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها وهذا هو ما تحاول الدراسة الحالية الكشف عنه من خلال معرفة درجة تأثير المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء التنظيمي على ولاء المدير السعودي للمنظمة أو الوزارة التي يعمل بها

الشكل رقم ( ١ )  
 نموذج الولاء التنظيمي



## ثانياً الدراسات السابقة

في هذا الجزء من البحث سوف نقوم بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بمعنى آخر فإننا سنحاول التركيز على تلك الدراسات التي عاجلت الولاء التنظيمي كنتيجة لوجود عدد من المتغيرات وبالذات تلك المتغيرات التي هي موضع الدراسة بادئين ذي بدء بالتعرض للدراسات الأجنبية باعتبارها الرائدة والمهيمنة في مجال دراسة هذا المفهوم ثم نعرض بعد ذلك للدراسات العربية المتعلقة بالولاء التنظيمي لنصل إلى خاتمة نلخص فيها النتائج الرئيسية لهذه الدراسات وبخاصة تلك النتائج ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية .

فعلى الرغم من أن مفهوم الولاء التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة والسلوك الإداري إلا أن موضوع الولاء بصفة عامة يعتبر من الموضوعات التي تم التطرق إليها في وقت مبكر من قبل الباحثين وبخاصة موضوعات مثل الولاء المهني أو الوظيفي (Beker & Carper, 1965; Becker, 1960) والولاء للمنظمات السياسية (Kornhauser, 1962) والولاء للمنظمات الدينية والحركات الإصلاحية (Kanter, 1968) وذلك بسبب الأيديولوجيات المرتبطة بهذه الموضوعات . غير أن هذه الجهود المبكرة في دراسة موضوع الولاء لم تتطرق بشكل واضح إلى موضوع الولاء التنظيمي ، وإن كان ذلك لا يعني بالطبع أن موضوع الولاء للمنظمة لم يكن مهماً . فلقد ذكر اترزيوني (Etzion, 1961) بأن المنظمات النفعية (Utilitarian Organization) كانت تحرص على ولاء موظفيها لها وإن كان هذا الولاء مبنياً على أساس حساب المنافع المتبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها (Sheldon, 1971). لهذا فقد تساءلت ماري اي شيلدون (Mary E. Sheldon, 1971) عن سبب تطور الإهتمام

موضوع الولاء للمنظمات التي تفتقر إلى الأيدولوجية المفروضة أو المتبناة من قبل أفرادها كما هو الحال بالنسبة للولاء السياسي أو الديني . فضلاً عن ذلك فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة غير شخصية حيث تقوم على العقلانية والمنفعة . ولتفسير هذا السبب فقد أشارت شيلدون إلى الدراسة المبكرة التي أجراها كل من بيكر و كاربر (١٩٥٦) والتي استهدفت دراسة التوحد مع المهنة أو الوظيفة (Identification Commitment) الذي يعني الولاء في المنظمات الأكاديمية ، والذي ينعكس بطريقة أو بأخرى على ولاء الأفراد لمنظماتهم . لقد توصل بيكر و كاربر من دراستهما هذه إلى أن التوحد أو الولاء يعود إلى ثلاثة أنواع من الخبرة وهي :

١ . طول الفترة التي قضاها الشخص في برنامج الدراسات العليا في الكلية  
٢ . الاختلاط مع الزملاء والمدرسين .

٣ . التمكّن من تنمية مهارات فنية في مجال العمل

هذه الأنواع الثلاثة من الخبرة يترتب عليها تقدير الشخص لأهمية وقيمة وظيفته ومن ثم ولائه لها ورفضه لأية بديل آخر . هذه النتيجة التي توصل إليها بيكر و كاربر (١٩٥٦) تتشابه إلى حد كبير مع تلك النتيجة التي توصل إليها مايكل براون (M. E. Brown, 1969) في دراسته لتوحد الأفراد مع المنظمة ، حيث وجد أن الأفراد يميلون إلى التوحد مع المنظمة في ثلاثة مواقف هي

١ - عندما ينظرون إلى المنظمة علي أنها مصدر لإتاحة الفرص لتحقيق الإنجاز

الشخصي

٢ - عندما تكون لديهم صلاحية أو نفوذ داخل المنظمة (أي غياب المركزية)

٣ . عندما لا تكون هناك أهداف متعارضة لتحقيق التوحد مع المنظمة التي

يعملون بها

هذا المفهوم المتعلق بالولاء للوظيفة تم نقله إلى الولاء للمنظمة حيث تم تعريف الولاء للمنظمة على أنه «اتجاه الفرد نحو المنظمة وهو الاتجاه الذي يربط ذات الفرد بالمنظمة التي يعمل بها». (M. E. Sheldon, 1971 P.143). هذا التعريف للولاء يتطابق إلى حد كبير مع مصطلح (Cathexis) الذي قال به اتزيوني (١٩٦١) والذي يعني «تركيز طاقة الفرد لخدمة المنظمة وس ثم النية على العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة كما يدركها الشخص» (M. E. Sheldon, 1971, P.144).

هذا التعريف للولاء التنظيمي تم تبنيه في الكثير من الدراسات اللاحقة لهذا الموضوع. فلقد وجد (M. S. Lee, 1971) بأن التوحد مع المنظمة (الذي يُستخدم هنا بمعنى الولاء) يحدد في جزء منه بشعور الفرد بإنجازته في العمل والعلاقة مع المشرفين وطول الخدمة في المنظمة

على أن أول الدراسات المباشرة لموضوع الولاء التنظيمي باعتباره نتيجة هي تلك الدراسة التي قامت بها ماري اي شيلدون (M. E. Sheldon 1971). حيث استهدفت من دراستها اختبار مدى تأثير العمر وطول الخدمة في المنظمة والمركز الوظيفي على الولاء التنظيمي لمجموعة من العلماء الباحثين والمهندسين. لقد وجدت شيلدون أن الولاء التنظيمي يرتبط بالاندماج الاجتماعي وبعض الخصائص الشخصية مثل طول الخدمة في المنظمة والعمر والمركز الوظيفي. هذا يعني أنه كلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة (أكثر من ١١ سنة) وكان مركزه الوظيفي عالياً كلما كان ولاءه للمنظمة عالياً، هذا الولاء تم تفسيره على أساس الفرص والمكافآت والاعتراف الذي تتيحه المنظمة لأعضائها من ذوي الخبرة الطويلة والراتب العاليا (P 146). كذلك فقد وجد هيري بينياك والتو (L. C. Hrebiniak & J. A. Aluttc, 1972) أن أفضل مؤشرات الولاء التنظيمي بالنسبة للعينة التي قاموا بدراستها هي صراع



الدور (يقصد به تعارض مطالب أو مهام العمل التي ينبغي على الفرد القيام بها) وسنوات الخدمة في المنظمة وعدم الرضا الناجم عن عدم الترقى في الوظيفة . اما بروس باكنان (Bruce Buchanan II, 1974) فقد أجرى دراسة رائدة في مجال الولاء التنظيمي أعتبرت الأساس لكثير من الدراسات اللاحقة في هذا المجال . لقد استهدفت دراسته المقارنة بين المديرين في القطاع العام ونظرائهم في القطاع الخاص من حيث ولائهم لمنظماتهم . لقد كانت الدراسة تحاول الإجابة على سؤال مفاده «لماذا يشعر المديرون في القطاع الحكومي بأنهم أقل ولاءً لمنظماتهم من نظرائهم في القطاع الخاص» (P.30) . هذه الدراسة تم إجراؤها على ٢٧٩ مديراً يمثلون ثلاث منظمات صناعية وخمس منظمات حكومية . لقد بينت نتائج هذه الدراسة أن المديرين في القطاع الخاص أكثر ولاءً لمنظماتهم من نظرائهم في القطاع الحكومي هذا الفرق في الولاء بين المجموعتين تم إيعازه إلى نوع الخبرة التنظيمية التي يتعرض لها أفراد المجموعتين حيث تبين على سبيل المثال أن المديرين في القطاع الخاص يشعرون دائماً بأن ما يقومون به من عمل يسهم في نجاح المنظمة التي يعملون بها ذلك أن الكثير من الأعمال التي يكلف بها المديرون في القطاع الخاص كثيراً ما تحمل طابع التحدي كما أنهم في نفس الوقت كثيراً ما يمنحون الصلاحيات لإنجاز هذه الأعمال إلى جانب ذلك فإن المنظمات التي يعملون بها تحرص بصفة دائمة على تلبية احتياجاتهم وذلك بعكس المديرين في القطاع العام . كذلك فقد قام باكنان في نفس العام (١٩٧٤) بإجراء دراسة أخرى لمعرفة محددات الولاء التنظيمي حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن سنوات الخدمة في المنظمة والتقدم في الوظيفة تعد من المحددات الرئيسية للولاء التنظيمي لقد قادت نتائج دراسات باكنان العديد من الباحثين إلى دراسة مفهوم الولاء التنظيمي سواء

أكان ذلك لغرض معرفة أسباب هذا الولاء أو نتائجه فلقد قام ريتشارد ستيرز (Richard M. Steers, 1977) بدراسته المشهورة لاختبار نموذج المقترح في تفسير أسباب ونتائج الولاء التنظيمي هذه الدراسة تم إجراؤها على ٣٨٢ موظفاً و ١١٩ من العلماء والمهندسين حيث تم في هذه الدراسة استخدام مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاؤه (L. W. Porter; R. M. Steers, R. M. Mowday and R. V. Boulian, 1974).

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن من بين الخصائص الشخصية المؤثرة في ولاء الموظف لمنظمتة، العمر والتعليم وإن كانت علاقة التعليم بالولاء التنظيمي علاقة عكسية. كذلك فقد سار على نفس المنوال كل من جون ستيفنز وزملاؤه (J. M. Stevens & J. M. Beyer & H. M. Trice, 1978) حيث قاموا بدراستهم التي استهدفت تفسير الولاء التنظيمي باعتباره نتيجة لعدد من المتغيرات التي من بينها المتغيرات الشخصية والتي تشمل العمر ومستوى التعليم، والمتغيرات التنظيمية التي من بينها المركزية حيث تم تعريفها على أساس تركيز عملية اتخاذ القرار في المستويات العليا الإدارية ومدى إتاحة الفرصة من قبل هؤلاء الأفراد لباقي أعضاء المنظمة في المشاركة في اتخاذ القرار لقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المديرين العاملين في المنظمات الفيدرالية الأمريكية حيث بلغ عدد أفراد العينة ٦٣٤ مديراً يمثلون ٧١ منظمة حكومية. لقد أفادت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة قوية بين عمر المدير أو مستوى تعليمه أو درجة المركزية السائدة في المنظمة وبين ولاءه للمنظمة التي يعمل بها حيث تبين أن عوامل أخرى مثل مدة خدمة الفرد في المنظمة وعبء العمل والاتجاه نحو التغيير والاندماج في العمل تعتبر مؤشرات قوية بالنسبة لولاء المدير لمنظمتة هذه الدراسات السابقة لم تشر في مجملها إلى تأثير الصيغ الرسمية (Formalization) على الولاء التنظيمي

وإن كانت بعض الدراسات المتأخرة حاولت ربط عامل الصيغ الرسمية بالولاء المهني والتوحد مع المنظمة كما هو الحال في الدراسة التي أجراها كل من دينس أورجان وتشارلس جرين (D. W. Organ & C. N. Green, 1981) حيث توصلنا من خلال دراستهما هذه إلى أن تأثير الصيغ الرسمية على أعضاء المنظمة كان واضحاً من خلال الحد من الاغتراب أو العزلة داخل منظمات البحث . كذلك فإنه على الرغم من اتفاق كثير من الباحثين على أهمية تأثير الخصائص الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد العوامل الداخلة تحت كل فئة من هذه الفئات . فعلى سبيل المثال ذكر يواش واينر (Yoash Wiener, 1982) أن الولاء التنظيمي من الممكن أن يتأثر ببعدين أسماهما على التوالي بالنزعات أو الاستعدادات الشخصية (Personal Predispositions) والتدخلات التنظيمية (Organizational Interventions) وأن أهم العوامل الداخلة في هذين البعدين هما تلك المتعلقة بقيم ومعتقدات الأفراد، واختيار وتوظيف هؤلاء الأفراد ثم عملية التطبيع التنظيمي (Organizational Socialization) التي يخضع لها الأفراد داخل منظماتهم . وبهذا فإنه مع تأكيد واينر (Wiener) على أهمية المتغيرات الشخصية والتنظيمية في التأثير على الولاء التنظيمي إلا أن ما تتضمنه هذه المتغيرات لا يركز على عوامل مثل العمر والمستوى التعليمي ومتغيرات الوظيفة والخبرة والمركزية والمشاركة في اتخاذ القرار والتي هي محور الدراسة الحالية كما أنها محور كثير من دراسات الولاء التنظيمي المشار إليها سلفاً

ومع اهتمام الباحثين بموضوع الولاء التنظيمي فإنه يمكن القول بأن النقلة النوعية في الكتابة في مجال الولاء التنظيمي قد جاءت من خلال الجهود التي قام بها ريتشارد ماوداي، ولاي مان بورتس، وريتشارد

ستيرز (R. T. Mowday, L. W. Porter & R. M. Steers, 1982) عندما نشروا كتابهما : «الصلة بين الموظف والمنظمة : سيكولوجية الولاء والغياب والتسرب الوظيفي» (Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover) فلقد تعرضوا في كتابهما بإسهاب لطبيعة الولاء التنظيمي من حيث مفهومه وأسبابه ونتائجه وتطوره . حيث أشاروا في معرض مناقشتهم لأسباب الولاء التنظيمي أنه يمسك تصنيف العوامل المؤدية إلى الولاء إلى أربع فئات وهي .

١ الخصائص الشخصية .

٢ الخصائص المتعلقة بالدور

٣- الخصائص التنظيمية .

٤- خبرات العمل .

ففيما يتعلق بالخصائص الشخصية وأثرها على الولاء التنظيمي فلقد أوردوا نتائج العديد من الدراسات الأمبيريقية التي حاولت في مجملها بحث أو دراسة أثر عوامل مثل العمر ومدة الخدمة ومستوى التعليم والجنس والعرق وعوامل أخرى على الولاء التنظيمي لقد تبين لهم من خلال استعراضهم لهذه الدراسات أن هناك نتائج متباينة فيما يتعلق بتأثير هذه العوامل ، ففي حين تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين العمر ومدة الخدمة (Morries & Sherman, 1981; Angle & Perry, 1981) فإن هناك بعض الدراسات التي لا ترى أية علاقة بين العمر ومدة الخدمة والولاء التنظيمي (Hall & Schneider, 1972; Steers, 1977) . بالمقابل فلقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين التعليم والولاء التنظيمي (Angle & Perry 1981; Morries & Steers, 1980) مما يبين أن هذه النتائج ليست متسقة دائماً . (Lee, 1971; Steers & Spencer, 1977)

أما فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية ، فلقد أشار ماوداي وزملاؤه (١٩٨٢) بأن هناك القليل من الدراسات التي حاولت بحث العلاقة بين البناء التنظيمي والولاء التنظيمي . من هذه الدراسات التي أوردوها على سبيل المثال تلك الدراسة التي أجراها جون ستيفنز وزملاؤه (١٩٧٨) والتي أشرنا إليها سلفاً والتي حاولت دراسة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية التي منها المركزية على الولاء حيث أثبتت هذه الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير المركزية والولاء التنظيمي كذلك فقد درس موريس وستيرز (Morries & Steers, 1980) تأثير المتغيرات التنظيمية على الولاء التنظيمي حيث وجد أن هناك علاقة بين الصيغ الرسمية (Formalization) واللامركزية من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى . كذلك فقد بينت نتائج الدراسة التي أجراها كلٌّ من رودز وستيرز (D. R. Rhodes & R. M. Steers, 1981) أن هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والولاء التنظيمي . وهكذا يتضح من الدراسات التي أوردتها ماوداي وزملاؤه (١٩٨٢) أن هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى وإن كانت هذه العلاقة غير متسقة حيث تختلف من دراسة إلى أخرى (Mowday et al., 1982) وتتواصل الدراسات والبحوث في مجال الولاء التنظيمي حيث قامت نياليا برننج وروبرت سنايدر (Bruning and Snyder, 1983) بدراسة متغيرين شخصيين أساسيين هما الجنس (النوع) والمركز الوظيفي لمعرفة مدى تأثيرهما على الولاء التنظيمي فلقد قام الباحثان بإجراء دراستهما على عينة بلغت ٥٨٣ موظفاً يعملون في منظمات الخدمة الاجتماعية ويمثلون ٢٣ ولاية . لقد أثبتت نتائج هذه الدراسة بأن الجنس (Sex) والمركز الوظيفي ليسا بمؤشرين أو متغيرين مهمين في الدلالة أو التأثير على الولاء التنظيمي . أما أنجل وبيري

(Angle & Perry, 1983) فلقد أقاما دراستهما عن الولاء التنظيمي على طرح مؤداه أن جميع النماذج التي تفسر الولاء التنظيمي يمكن توزيعها إلى نوعين: النموذج الأول ويتضمن تلك النماذج التي ترى بأن الولاء التنظيمي مصدره تصرفات الفرد، النموذج الثاني ويتضمن تلك النماذج التي ترى أن الولاء التنظيمي إنما هو نتاج للطريقة التي تعامل بها المنظمات أفرادها على أساس هذين النموذجين قام الباحثان بدراسة الولاء التنظيمي على مجتمع سائقي الحافلات والذين يمثلون ٢٤ منظمة من منظمات النقل العام وذلك باستخدام مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاؤه ١٩٧٤ لقد تم في هذه الدراسة اختبار مدى تأثير تسعة متغيرات على الولاء التنظيمي من بينها مستوى التعليم ومدة الخدمة في المنظمة والعمر، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة والولاء التنظيمي. كذلك فقد درس أوليفر (Oliver, 1984) الولاء التنظيمي في ست شركات اسكتلاندية حيث كان تركيزه على قيم الفرد وقيم المنظمة لقد بينت نتائج هذه الدراسة أن الولاء التنظيمي يعود في جزء منه إلى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة والتي يتمثل بعضها في إتاحة الفرصة للأفراد في المشاركة في اتخاذ القرار في نفس العام قام جون ماير وناتالي آل (Meyer & Allen, 1984) باختبار ما أسماه بنظرية تبادل المصالح بين الفرد والمنظمة والتي على أساسها فرقا بين نوعين من الولاء التنظيمي هما الولاء المستمر (Continuance commitment) والولاء العاطفي (Affective Commitment) حيث أظهرت نتائج دراستهما أن هناك علاقة بين العمر ومدة الخدمة من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى وبخاصة الولاء العاطفي.

لقد تتابع اهتمام الباحثين بموضوع الولاء التنظيمي في الثمانينات حيث قامت كل من آنتوني تشلي وكيرت تاوسكي (Chelte & Tausky, 1987)

بدراسة أسباب ونتائج الولاء التنظيمي على ثلاث مجموعات هي فئة المدربين ، وفئة العمل المهرة وشبه المهرة ، وأعضاء هيئة التدريس ، حيث تمت الدراسة في إحدى الجامعات الكبيرة ، حيث تبني الباحثان نموذج ماوادي وزملائه (١٩٨٢) من حيث النظر إلى الولاء التنظيمي على أنه نتيجة للخصائص الشخصية للفرد وخصائص الدور الذي يقوم به . لقد جاءت نتائج الدراسة متباينة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي بالنسبة لكل فئة من فئات الدراسة الثلاثة . فلقد وجد أن العمر ومدة الخدمة تعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي بالنسبة للمدربين ، في حين أن العمر والاهتمامات الأسرية أكثر بروزاً في التأثير على الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال المهرة وغير المهرة . أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس فقد كان العمر ومستوى التعليم (وإن كانت علاقته سلبية) ومدة الخدمة من أكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي . ويتابع البحث في موضوع الولاء التنظيمي حيث يقوم كل من تشارلز جليسون ومارك ديورك (Glission and Durick, 1988) بإجراء دراسة تنبؤية كان الهدف منها معرفة الاختلاف بين الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي من حيث العوامل المسببة لكل منهما وذلك في نفس بيئات العمل . هذه الدراسة تم إجراؤها على عينة بلغت ٣١٠ عمال يمثلون ٤٧ مجموعة عمل ينتمون إلى ٢٢ منظمة من منظمات الخدمة الاجتماعية . لقد كانت متغيرات الدراسة موضع الاختبار مصنفة في ثلاث فئات هي خصائص الوظيفة وخصائص المنظمة والخصائص الشخصية للعامل . لقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك خاصيتين تنظيميتين تعتبران من أفضل المؤشرات التي يمكن التنبؤ من خلالها بحدوث الولاء التنظيمي . هاتان الخاصيتان هما طبيعة القيادة السائدة في المنظمة وذلك من حيث دورها في المبادرة والاهتمام بالعاملين ومشاركتهم ثم

عمر المنظمة . أما جانت نير (Near, 1989) فقد أجرى دراسة مقارنة كان الهدف منها معرفة الفروق بين العمال الأمريكيين واليابانيين من حيث ولائهم للمنظمات التي يعملون بها لقد كانت دراسته منصبة على معرفة مدى تأثير عامل الثقافة في كل مجتمع ، والدور الوظيفي لكل عامل ، وخصائص البناء التنظيمي ومحتواه والخصائص الشخصية للعامل والخبرة السابقة بالنسبة للولاء التنظيمي لدى العاملين في كلا المجتمعين . لقد تم جمع بيانات الدراسة من ٣٥٤٩ عاملاً يمثلون ٥٢ مصنعاً في الولايات المتحدة الأمريكية و ٣٦٣٨ عاملاً يمثلون ٤٦ مصنعاً يابانياً هذه البيانات تم جمعها من خلال عدة مقاييس من بينها مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاؤه (١٩٧٤) لقد أوضحت نتائج هذه الدراسة بأن العمال اليابانيين أقل ولاء لمنظماتهم من نظرائهم الأمريكيين . وبهذه النتيجة يبطل الباحث معتقداً سائداً لدى كثير من الباحثين وهو أن العمال اليابانيين أكثر ولاء لمنظماتهم من العمال الأمريكيين . هذا الاختلاف في الولاء التنظيمي بين المجموعتين سرده إلى أن العمال الأمريكيين يركزون في العمل على عوامل مثل الحالة الإجتماعية ، والحرية في العمل . في حين يلعب متغير العمر دوراً أساسياً في الولاء التنظيمي لدى العمال اليابانيين . غير أن الدراسة لم تؤكد تأثير بعض المتغيرات في الولاء التنظيمي لكلا الفئتين من هذه المتغيرات المركزية وسياسة التوظيف مدى الحياة

إن الإهتمام بموضوع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه لم يقتصر على القطاع المدني بل امتد ليشمل القطاع العسكري . ففي دراسة أجراها جانز (Jans, 1989) على عينة من الجيش الاسترالي كان الهدف منها معرفة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي داخل إطار الوظيفة العسكرية . فقد كانت الدراسة تتضمن معرفة مدى تأثير عدد من المتغيرات على الولاء



التنظيمي من بين هذه المتغيرات العمر والمرتبة وطول الخدمة، حيث أثبتت نتائج الدراسة بأن لهذه العوامل تأثيراً معتدلاً على الولاء التنظيمي بالنسبة لعينة الدراسة. كذلك فقد حاولت جوليان بارلينج، و بل واد، و كلايف فولاجار (Barling, Wade & Fullagar, 1990) تحديد العوامل التي يمس استخدامها كمؤشرات للتنبؤ بالولاء التنظيمي للفرد فيما يتعلق بالشركة التي يعمل بها واتحاد العمال الذي ينتمي إليه، وذلك على أساس نموذج ماوداي وزملائه (١٩٨٢م). لقد أثبتت دراستهم أن هناك علاقة جوهرية بين ولاء هؤلاء الأفراد للشركات أو الاتحادات التي ينتمون إليها وبعض الخصائص الديموغرافية لهم والمتمثلة في السن ومدة الخدمة في المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرار ومستوى التعليم. لقد سار على نفس النهج تقريباً كل من صامويل آري ولوجوهنج (Aryee & Heng 1990) حينما حاولا اختبار مصداقية نموذج بورتر في التنبؤ بالولاء التنظيمي على مستويين من الموظفين يمثلون المشرفين والعمال في شركتين إحداهما صناعية والأخرى للخدمات. لقد كان من بين العوامل التي تمت دراستها لمعرفة مدى تأثيرها على الولاء التنظيمي لكلا المنظمين هي: العمر ومدة الخدمة، ومستوى التعليم، حيث أظهرت نتائج الدراسة تبايناً فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي بالنسبة للفئتين من الموظفين في كلتا الشركتين وإن كانت هذه النتائج تؤيد بشكل معتدل مصداقية نموذج بورتر في التنبؤ بالولاء التنظيمي

لقد كان موضوع اختبار مصداقية النماذج المتبعة في دراسة الولاء التنظيمي من أجل معرفة العوامل المؤثرة في هذا الولاء ونتائجه موضوعاً للعديد من الدراسات اللاحقة مثل دراسة نيك أوليفر (Nick Oliver 1990) ودراسة ناتالي آلز و جون ماير (Allen & Meyer 1990) ودراسة دافيد

كالدويل وجينيفر تشاتمان وتشارلس أورلي (David F. Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990) ودراسة آرون كوهين (A. Cohen 1991) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات تبايناً فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي وإن كانت في مجملها تشير إلى أهمية بعض العوامل الديموغرافية مثل السن ومستوى التعليم ومدة الخدمة . على أن هذه الدراسات قليلاً ماتعرض لموضوعات البناء التنظيمي وبخاصة متغير الصيغ الرسمية والمركزية بصورة مباشرة حيث أنها كثيراً ماتركز على عوامل مثل تأثير الولاء الوظيفي على الإنتاج (M. Fleischer & Liker, 1992)، أو العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (L. S. Hartenian et al; 1994) كما حاولت بعض الأبحاث فحص مدى تأثير الوظيفة ذات الطابع الرقابي على ثلاثة أنواع من الولاءات وهي الولاء للوظيفة والولاء للمنظمة والولاء للمهنة ذاتها (Aryee & Chay, 1994)، والعلاقة بين ولاء الفرد لوظيفته وولائه لمنظّمته (Vandenberg & Scarpelli, 1994).

وبصفة عامة يمكن القول بأنه من خلال استعراض الدراسات الغربية السابقة في مجال الولاء التنظيمي وبخاصة تلك التي تركز على أسباب هذا الولاء يتبين لنا مدى اهتمام هذه الدراسات بالمتغيرات الشخصية في المقام الأول يليها المتغيرات التنظيمية . على أن نتائج هذه الدراسات تتباين فيما بينها سواء فيما يتعلق بنوع المتغيرات الداخلة في الدراسة أو النتائج التي تم التوصل إليها . ذلك أن معظم هذه الدراسات وإن أبرزت أهمية تأثير بعض العوامل في الولاء التنظيمي مثل تأثير العمر، ومدة الخدمة، ومستوى التعليم، والمركزية إلا أنها لا تظهر اتساقاً فيما بينها من حيث الدلالة المعنوية لتأثير هذه العوامل .

أما فيما يتعلق بالدراسات العربية فلعل أكثر ما يصور وضع هذه

الدراسات في مجال الإدارة والتنظيم والتي تتضمن موضوع الولاء التنظيمي هي تلك الدراسة التي نشرها الباحث العربي حامد عطية ١٩٩٢ بعنوان: "Research Note : Research in Arab Countries" فلقد وجد من خلال مراجعته للدراسات العربية ومقارنتها بالدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية أن هناك عدداً قليلاً من الدراسات العربية يهتم بما أسماه بالدراسات التجريبية لقد قسم هذه الدراسات إلى ثلاث فئات هي .

١- الدراسات المتعلقة بالعملية الإدارية

٢- الدراسات المتعلقة بأسلوب الإدارة .

٣- والدراسات المتعلقة باتجاهات وسلوك الموظفين .

ولعل ما يعيننا في هذه الجزئية من البحث النوع الثالث من هذه الدراسات ونعني به تلك الدراسات المتعلقة باتجاهات وسلوك الموظفين باعتبار أن الولاء التنظيمي يعتبر نوعاً من الاتجاهات . لقد ذكر الكاتب أنه من خلال استعراض الأدبيات العربية في هذا المجال يتبين أن الباحثين العرب أقل اهتماماً من نظرائهم الغربيين فيما يتعلق بوصف وتحليل اتجاهات وسلوك الموظفين . على أنه حتى بالنسبة للدراسات المتوفرة في هذا المجال فإن موضوع الولاء التنظيمي لم يكن أحد الموضوعات البارزة وذلك إذا ما قارناه بموضوع الرضا الوظيفي بالمقابل فإننا نجد أن موضوع البناء التنظيمي وطرق وإجراءات العمل في المنظمات العربية تكاد تكون من الموضوعات الرئيسة التي نالت اهتمام الباحثين العرب باعتبارها من مشكلات البيروقراطية

إن ماتم التوصل إليه من قبل حامد عطية (١٩٩٢) له ما يعزز في الواقع ولعل أصدق مثال على ذلك البحث في موضوع الولاء التنظيمي . فمن خلال محاولة الباحث ، العثور على الدراسات العربية في هذا المجال

تبيّن له ندرة هذه الأبحاث إن لم يكن غيابها ذلك أن الدراستين الوحيدتين اللتين تم العثور عليهما باللغة العربية كانت دراسة عبدالرحيم علي القطان (١٩٨٧م) بعنوان «العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والاداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية» ودراسة آدم غازي العتيبي (١٩٩٣) بعنوان «أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت». فالنسبة إلى دراسة عبدالرحيم القطان (١٩٨٧) فلقد كان الباحث يهدف من تحقيق دراسته هذه إلى تحقيق ثلاثة أمور هي :

- ١ - قياس ومقارنة مستويات الولاء (الإلتزام) التنظيمي لأربع مجموعات ثلاث منها من العمالة الوافدة والمجموعة الرابعة هي العمالة السعودية تجاه المنظمات التي يعملون لديها في المملكة العربية السعودية .
  - ٢ - تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وثلاث صفات شخصية هي العمر ومدة الخدمة في المنظمة الحالية والمستوى التعليمي للأفراد .
  - ٣ - تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والاداء الوظيفي للأفراد .
- ولتحقيق هذه الدراسة فقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام مقياس الولاء التنظيمي الذي طوره بورتير وزملاؤه (١٩٧٤) وذلك بتطبيقه على عينة من المشاركين بلغ عددهم ٢٧٠ رجلاً من الناطقين بالإنجليزية، يعملون في منظمات مختلفة (فنادق ومؤسسات الخدمة العامة ومؤسسات تعليمية وشركات خاصة) تعمل في المملكة العربية السعودية، كما تنتمي إلى خمس عشرة دولة . لقد بينت نتائج الدراسة بأن متوسط الولاء التنظيمي لأفراد العينة بكاملها (٩٤ ، ٤) علامة، بانحراف معياري قدره (٩٣ ، ٠) كذلك فقد بينت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية

بين الولاء التنظيمي والثلاث الصفات الشخصية التي تمت دراستها وهي العمر ومدة الخدمة في المنظمة الحالية والمستوى التعليمي لأفراد العينة .

أما فيما يتعلق بالدراسة العربية الثانية والتي قام بها آدم العتيبي (١٩٩٣) فقد كان الهدف منها «تسليط الضوء على الفروق في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لأكثر ثلاث جنسيات عربية عاملة في القطاع الحكومي الكويتي ، وتحديد أثر الولاء التنظيمي والصفات الشخصية على الأداء الوظيفي» (ص ١١٢) ولإجراء هذه الدراسة فقد قام الباحث باختيار خمس جهات حكومية بطريقة عشوائية بسيطة من بين الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية ذات الميزانية الملحقه التي يعمل كادرها الوظيفي وفقاً لقانون الخدمة المدنية الكويتي رقم (١٥) لسنة ١٩٧٩م . وقد قام الباحث بتوزيع ١٠٠ استمارة على الأقسام المختارة في كل جهة من هذه الجهات الخمس ، حيث بلغ إجمالي عدد الاستمارات الموزعة نحو ٦٠٠ استمارة ، وبلغ العائد ٤٥٩ استمارة أي بنسبة (٧٦,٥٪) . أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد اختار الباحث ثلاث عينات تمثل العمالة الكويتية (٢٥٣ فرداً) ، والعينة المصرية (١٠٠ فرد) والعينة الأردنية (١٠٦ أفراد)

لقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باستخدام استبيان مكون من ثلاثة أقسام . القسم الأول ويتضمن البيانات الشخصية لشاغلي الوظيفة ، والقسم الثاني أداة قياس الولاء التنظيمي التي طورها بورتور وآخرون (١٩٧٤م) وترجمها القطان إلى اللغة العربية (القطان ١٩٨٧م) والقسم الثالث ويشمل أداة الأداء الوظيفي التي سبق استخدامها في دراسات القطان (١٩٨٧م) والتويجري (١٩٨٨م) لقد كان من بين أبرز نتائج هذه الدراسة هي إثبات أن هناك علاقة بين عمر الفرد ومستواه التعليمي من جهة والولاء

التنظيمي من جهة أخرى بمعنى أنه كلما كبر عمر الفرد وارتفع مستواه التعليمي ازداد ولاؤه التنظيمي

من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال الولاء التنظيمي يمكن القول بأنه رغم أهمية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فيما يتعلق بموضوع العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية إلا أنه لا يوجد اتساق بين نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي . إلى جانب ذلك فإنه يمكن القول بأن معظم الدراسات التي تم استعراضها سلفاً قد ركزت أكثر ما يكون على بعض المتغيرات الشخصية وبخاصة متغيرات العمر والجنس ومدة الخدمة والمستوى التعليمي في حين أن هناك متغيرات تم إغفالها إلى حد كبير كموضوعات البناء التنظيمي ولاسيما موضوع الصيغ الرسمية والمركزية . لهذا فإن الباحث يأمل من بحثه هذا أن يساهم في سد هذا النقص سواء فيما يتعلق بتنوع متغيرات الدراسة موضوع البحث أو إجراء الدراسة في البيئة العربية وتقديمها للقارئ العربي المهتم بموضوع الولاء التنظيمي .

## الفصل الثالث

### منهج الدراسة

أولاً منهج الدراسة .

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: طرق جمع المعلومات .

رابعاً: أسلوب تحليل البيانات .





## الفصل الثالث

### منهج الدراسة

أولاً : منهج الدراسة:

يعرف منهج الدراسة أو البحث على أنه «الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة» (العساف، ١٠٤٩، ص ١٩٦) على أننا عندما نتحدث عن منهج الدراسة بصفة عامة فإننا في الواقع نتحدث عن عدة مناهج حيث اختلف الباحثون في تصنيف وتسمية هذه المناهج فهناك من صنف هذه المناهج في فئتين رئيسيتين هما المنهج الكمي والمنهج الكيفي (Locke, Spriduso & Silvermany, 1988) وهناك من صنفها في ثلاث فئات رئيسية هي المنهج الوصفي والمنهج التجريبي والمنهج التاريخي (العساف ١٤٠٩هـ) كما وجدت في كل فئة من هذه الفئات عدة أساليب (أو مناهج) منها على سبيل المثال لا الحصر الأسلوب المسحي والأسلوب الوثائقي والأسلوب الارتباطي وأسلوب دراسة الحالة ولما كان موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المرتبطة باتجاهات الموظفين التي تمثل دراستها معضلة منهجية بالنسبة للباحث لكونه لا يستطيع ملاحظة الظاهرة موضوع البحث مباشرة وإنما من خلال ما يدلي به المستجيب من معلومات أو ما يمكن ملاحظته من ظواهر سلوكية في بعض المواقف، فقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي من خلال هذا المنهج قام الباحث باستجواب عينة من مجتمع الدراسة وذلك بواسطة استبانة تم توزيعها على أفراد العينة حيث تم فيما بعد

تحليل البيانات الواردة في هذه الاستبانات لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية لأفراد العينة ومتغيرات البناء التنظيمي بالنسبة للمنظمات أو الوزارات التي يعمل بها أفراد العينة من جهة وولائهم لهذه المنظمات أو الوزارات التي يعملون بها من جهة أخرى

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من المديرين العاملين في الوزارات ذات الطابع الخدمي في المملكة العربية السعودية وهذه الوزارات هي: وزارة الصحة، وزارة المعارف، وزارة التعليم العالي، وزارة المواصلات، وزارة البرق والبريد والهاتف، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة العمل والشئون الاجتماعية، وزارة الحج والأوقاف، وزارة الإعلام، وزارة الشؤون البلدية والقروية وذلك لأنها تمثل قطاع الخدمات بالنسبة للوزارات الموجودة في الدولة (الطويل، ١٤٠٦هـ) ولتحديد حجم العينة فقد اعتبر الباحث أن كل وزارة تمثل طبقة، حيث قام بتحديد مجتمع الدراسة وهم المديرين ومن في حكمهم من المشرفين ورؤساء الأقسام من المرتبة السابعة فما فوق أو مايعادلها، ولتحديد هذه الفئة، أي فئة المديرين، فقد اعتمد الباحث على البيانات التي تم تزويدها من قبل مديري شئون الموظفين في هذه الوزارات العشر حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (٢٤٥) فرداً ونظراً لعدم توفر أي معلومات سابقة بالنسبة لمجال الدراسة في الوزارات المختارة بحيث يمكن الاستفادة منها في تقدير حجم العينة بشكل ملائم ودقيق، فقد اختار الباحث عينة طبقية تناسبية نسبتها (٩٥%) أي أكثر من نصف أفراد المجتمع، وهي نسبة تعتبر معقولة ومقبولة إذ أنها تمثل (٢٣٣) تم اختيارهم فيما بعد عشوائياً بناء على هذه النسبة تم اختيار (٥٥%) من

كل طبقة (أي كل وزارة من الوزارات المعنية بالدراسة حيث قام الباحث ابتداء من شهر جمادى الأولى لعام ١٤١٣ هـ بتوزيع (٢٣٣) استبانة على أفراد العينة في جميع الوزارات المعنية، حيث وزعها بنفسه شخصياً لقد أعيد من هذه الاستبانات في المرة الأولى (١١٢) استبانة، ثم عاد فوزع الباحث مرة أخرى مجموعة من الاستبانات في شهر رجب من نفس العام (١٤١٣ هـ) وكانت موجهة إلى الأشخاص الذين لم يجيبوا على الاستبانة في المرة الأولى حيث تم استلام (٨٦) استبانة فيما بعد بعضها جمعها الباحث شخصياً في حين تم إرسال بعضها من قبل المجيبين عن طريق البريد أو مراسلي الوزارات التي يعمل بها أفراد العينة لقد وصل عدد الاستمارات المعبأة (١٩٨) استبانة منها ثلاث استبانات غير واضحة الجهات (أي لم تحدد بها مسمى الوزارات التي يعمل بها سعي الاستبانات) وإن كانت بياناتها مكتملة حيث أدخلت في التحليل فيما بعد، وبذلك يمس القول ان نسبة عدد الاستبانات التي تم جمعها من أفراد العينة تساوي ٨٤٪ وهي نسبة تعتبر عالية في مجال الدراسات الاجتماعية والإنسانية

### ثالثاً: طرق جمع البيانات (أدوات الدراسة):

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع البيانات من خلال الاستبانة وذلك من أجل معرفة أثر المتغيرات المستقلة (المتغيرات الشخصية والبناء التنظيمي) على المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي) تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي: الجزء الأول: ويتضمن معلومات متعلقة بالمتغيرات الشخصية والديموغرافية الجزء الثاني: خاص بقياس الولاء التنظيمي، الجزء الثالث خاص بالبناء التنظيمي حيث تضمن مقياسين أساسيين أحدهما خاص بمتغير الصيغ الرسمية والآخر متعلق بالمركزية وسوف نتحدث عن أجزاء الاستبانة

والمتمثلة في البيانات الشخصية والديموغرافية مقياس الولاء التنظيمي ومقياس الصيغ الرسمية، ومقياس المركزية وذلك على النحو التالي:

### القسم الأول: البيانات الشخصية والديموغرافية:

يضم القسم الأول من أداة الدراسة البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهذه البيانات هي:

اسم الوزارة التي يعمل بها المدير، مسمى وظيفته الحالية، المرتبة، العمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها الآن، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، ومدة الخدمة في الوزارة الحالية، ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة، وعدد الجهات التي عمل بها المدير سابقاً قبل التحاقه بالوزارة الحالية والوصول إلى الدرجة النهائية في المرتبة الحالية

### القسم الثاني. مقياس الولاء التنظيمي.

نظراً لشبوع مفهوم الولاء التنظيمي كموضوع للبحث والدراسة فقد حاول العديد من الباحثين تصميم الاستبانات أو المقاييس الملائمة لقياس هذا المفهوم لقد كانت البداية الحقيقية لتطوير مقاييس للولاء التنظيمي تعود إلى ريتزر و ترايس (Ritzer & Trice, 1969)، حيث تم تطوير المقياس الذي أعده هذان الباحثان فيما بعد من قبل هريبينياك و التو (Hrebniak & Allutto, 1972) كذلك فقد قام كل من كوك وول (Cook & Wall 1980) في بريطانيا بإعداد مقياس الولاء التنظيمي الذي أثبت ملاءمته وثباته كأداة لقياس الولاء التنظيمي، كما أعد كومان وزملاؤه (Commann et al, 1983) مقياس الولاء السلوكي الذي يعتبر جزءاً من استبانة ميتشجان للتقييم التنظيمي، ثم مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده كل من آلز وماير

(Allen & Meyer, 1990; C. L. Cooper & I. T. Robertson, 1988; J. L. Price  
& C. W. Mueller, 1986)

على أن أكثر هذه المقاييس شهرة وأكثرها استخداماً هو مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاؤه (Porter et al, 1974) حيث تم استخدامه من قبل كل من أنجل وبيري (Angle & Perry, 1981) وباتمان وستراسر (Bateman & strasser, 1984) وموريس وشيريدان (Morris & Sheridan 1981) وأورلي و كالدول (O'Reilly & caldwell, 1981) وستيرز (Steers 1977) كما تم استخدامه من قبل بعض الباحثين العرب من أمثال عبدالرحيم القطان (١٩٨٧م) وآدم غازي العتيبي (١٩٩٣م) لهذا فقد اختار الباحث مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بوتر وزملاؤه بسبب ذبوع استخدامه حيث يتمتع بدرجة عالية من الدقة السيكولوجية في القياس والثبات حيث يتراوح ثباته في معظم الدراسات الأجنبية بين (٨٠ إلى ٩٠ درجة) باستخدام معادلة كرونباك الفا (R. W. Griffin & T. S. Bateman, 1986; Allen & Meyer 1990) أما في الدراسات العربية فقد وجد عبدالرحيم القطان أن درجة الثبات لهذه الأداة جيدة حيث بلغ معامل ثباتها (٨٥, ٠) كما بلغ معامل الثبات في دراسة آدم العتيبي (٨٣, ٠) حيث تم استخدام معادلة كرونباك الفا في كلتا الدراستين لاستخراج معامل ثبات المقياس كل هذه العوامل جعلت الباحث يستخدم هذا المقياس في دراسته دون غيره من مقاييس الولاء التنظيمي الأخرى

يتكون مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه من خمس عشرة عبارة تمت صياغتها بطريقة تعبر عن شعور الفرد المحتمل تجاه المنظمة التي يعمل بها (J. Prece & C. W. Mueller, 1986) لهذا فإن المقياس يتضمن ثلاثة محاور رئيسية هي النية والدوافع والقيم فهناك على الأقل ثلاث عبارات

تقيس نية الشخص تجاه منظمته من هذه العبارات على سبيل المثال «أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بهذه الوزارة» (عبارة رقم ٤) في حين تركز بعض العبارات على الولاء باعتباره دافعاً، من هذه العبارات على سبيل المثال «هذه الوزارة تشجعني على إظهار أفضل ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي» (عبارة رقم ٨) النوع الثالث من العبارات وهو الذي يعبر عن الولاء باعتباره قيمة تتطابق فيها قيم المنظمة مع قيم الفرد. من هذه العبارات على سبيل المثال عبارة (٥) التي تقول «أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات هذه الوزارة» (D. F. Caldwell et al, 1990)

لقد أعدت الإجابة على هذا المقياس بطريقة ليكرت حيث يطلب الباحث من المستجيب اختيار الإجابة على العبارة من بين سبع إجابات هي: غير موافق بشدة، غير موافق، غير موافق إلى حد ما، محايد، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة. لقد أعطيت لكل إجابة من هذه الإجابات وزن أو درجة تبدأ بواحد في حالة اختبار الإجابة «بغير موافق بشدة» إلى سبع درجات في حالة اختيار الإجابة «بموافق بشدة» على أن بعض عبارات هذا المقياس قد صيغت صيغة سلبية فيما يتعلق بشعور المستجيب نحو منظمته وهذه العبارات التي وضع أمامها حرف «R» في النسخة الأصلية هي: (٣، ٧، ٩، ١١، ١٢، ١٥) مما ترتب عليه أثناء إدخال البيانات تهيئة إجابات المستجيبين بتغيير أوزانها إلى العكس بحيث يكون درجة (١) موافق بشدة ودرجة (٧) غير موافق بشدة

لقد قام الباحث بحساب ثبات هذا المقياس حيث تم توزيعه على عينة استطلاعية من المديرين بلغت (٦٠) مديراً، وقد بينت النتائج باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) أن درجة الثبات لهذا المقياس عالية حيث بلغت (٩٠٢٥، ٠) مما يدل على أنه يتصف بدرجة عالية من الإتساق الداخلي.

## القسم الثالث: مقياس البناء التنظيمي:

تم في هذه الدراسة قياس البناء التنظيمي من خلال متغيرين أساسيين هما الصيغ الرسمية والمركزية حيث أعد لكل منهما أداة قياس خاصة بها وسوف نتحدث عن مقياس البناء التنظيمي على النحو التالي:

### أ - الصيغ الرسمية (Formalization):

كما هو الحال في الولاء التنظيمي من حيث تعدد المقاييس التي تقيس هذا المفهوم، فإن هناك أيضاً العديد من المقاييس التي تقيس الصيغ الرسمية من هذه المقاييس على سبيل المثال لا الحصر مقياس بلو و شونر (Blue & Schoenher, 1971) و انكسون و بشف و هكسون (Inkson, Pugh & Hickson, 1970) وأولدهام وهاكمان (Oldham & Hackman 1981). وبراييس ومولر (Price & Mueller, 1986) على أن أكثر المقاييس شهرة واستخداماً لقياس الصيغ الرسمية هو المقياس الذي أعده كل من هييج وآيكس (Hage & Aiken, 1966) باسم مقياس الصيغ الرسمية (Formalization Inventory)

يتكون مقياس الصيغ الرسمية لهييج وآيكس من خمس عشرة عبارة موزعة على خمسة مقاييس فرعية هي: قواعد العمل (تقنين العمل) وتمثلها خمس عبارات (٥ - ١)، ومراعاة الأنظمة وتمثلها عبارتان (٦، ٧) ودليل الأنظمة ويمثله عبارة واحدة (٨)، والوصف الوظيفي وتمثله عبارة واحدة (٩)، ثم مقياس دقة الوصف الوظيفي وتمثله ست عبارات (١٥ - ١٠) لقد أعدت الإجابة على هذا المقياس بطريقة ليكرت حيث يطلب الباحث من المستجيب تحديد إجابته على عبارات المقياس باختيار إجابة واحدة من بين أربع إجابات متدرجة في الموازين وهذه الإجابات هي: «صحيحة تماماً»، و «أقرب إلى الصواب منها إلى الخطأ»، و «أقرب إلى الخطأ منها

إلى الصواب»، و «خاطئة تماماً»، حيث تحمل إجابة «صحيحة تماماً» درجة واحدة في حين تحمل الإجابة «بخاطئة تماماً» أربع درجات يتم احتساب المتوسط الحسابي بالنسبة لكل مستجيب أو لأفراد العينة سواء أكان على المقياس بأكمله أو على المقاييس الخمسة الفرعية حيث أنه كلما كان المتوسط عالياً (٤ درجات) كلما دل على التزام المنظمة بالصيغ الرسمية الموجودة بها لقد قام الباحث باستخراج ثبات هذا المقياس باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) حيث بلغت (٠,٥١)

#### ب- المركزية (Centralization):

يشير مفهوم المركزية إلى الدرجة التي تتوزع أو تتركز فيها القوة والصلاحيات في داخل المنظمة (Hage & Aiken, 1966; Hall, 1987; Miller, 1991) وكما هو الحال في متغير الصيغ الرسمية فإن هناك أيضاً العديد من المقاييس التي تقيس درجة المركزية في المنظمات ذلك أن المركزية من الممكن أن تقاس من خلال الأسلوب الوثائقي حيث يقوم الباحث بجمع الوثائق من المنظمة المعنية بالدراسة وتحليلها وخاصة تلك المتعلقة بإجراءات وتوزيع العمل إلى جانب الأسلوب الوثائقي فإن المركزية من الممكن أن تقاس من خلال استخدام الأسلوب المسحي باستخدام مقياس أو استبانة خاصة لهذا الغرض أو من خلال إجراء المقابلات المقننة والمفتوحة فلقد عمد بڤ وزملاؤه (Pugh and his associates) في حصولهم على البيانات المتعلقة بالمركزية إلى مقابلة المديرين التنفيذيين كما تم جمع بعض هذه البيانات من خلال جمع الوثائق أما أيكن وهيغ (Aiken & Hage 1966) فقد جمعا بياناتهما عن المركزية في المنظمات التي قاموا بدراساتها (١٦ منظمة من منظمات الرعاية الصحية) من خلال المقابلات المقننة والاستبانة وذلك مع المديرين العامين ورؤساء الأقسام وبعض الموظفين (Miller, 1991)



كذلك فقد أشار كل من جايمس برايس وتشارلس ميولر (Prece & Mueller 1986) إلى عدد من مقاييس المركزية التي منها على سبيل المثال مقياس التشخيص الوظيفي (Job Diagnostic Survey - JDS) الذي تم تطويره من قبل هاكمان وأولدهام (Hackman & Oldham 1975) ومقياس خصائص الوظيفة (Job Characteristics Inventory- JCI) الذي تم تطويره من قبل جريفز وزملائه (Griffin et al, 1980)

هذا التعدد في وسائل جمع البيانات بمقاييس المركزية يفرض على الباحث أياً كان أن يتفحص هذه المقاييس أو الأدوات ويختار من بينها الأداة الملائمة لموضوع بحثه لذا فقد اخترنا في هذه الدراسة مقياس المركزية الذي أعده كل من آيكن وهيج (Aiken & Hage 1966) ذلك أن هذا المقياس يعتبر الأساس بالنسبة للعديد من مقاييس المركزية وأقدسها (Price & Mueller, 1986)

يتألف مقياس المركزية لآيكن وهيج من مقياسين فرعيين هما مقياس تدرج السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار يتألف المقياس الأول (تدرج السلطة) من خمس عبارات تقيس درجة صلاحية الفرد في إنجاز الأعمال المكلف بها تتم الإجابة على هذه العبارات من خلال مقياس يتألف من أربع إجابات هي . خاطئة تماماً (درجة واحدة) خاطئة (درجتان) صحيحة (3 درجات) صحيحة تماماً (4 درجات) أما بالنسبة لمقياس المشاركة في اتخاذ القرار فإنه يتألف من خمس عبارات صيغت بطريقة الأسئلة تتم الإجابة على هذه الأسئلة من خلال مقياس مكون من خمس إجابات هي :  
أبداً (درجة واحدة)، نادراً (درجتان) أحياناً (ثلاث درجات) غالباً (أربع درجات) دائماً (خمس درجات) حيث تُعبر الإجابة بأبداً (درجة واحدة) عن درجة منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرار في حين تعبر الإجابة دائماً

(خمس درجات) عن درجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرار وحساب المركزية في المنظمة يتم حساب متوسط الإجابات من المقياس الفرعيين وحساب معامل ثبات مقياس المركزية فقد قام الباحث من خلال استخدام معامل كرونباخ الثبا باستخراج ثلاث درجات، الأولى لمقياس تدرج الصلاحية وبلغت (0,81) والثانية لمقياس المشاركة في اتخاذ القرار وبلغت (0,79) والثالثة للمقياس بشكل عام بينوده التسعة وهو الذي يهمننا في هذا المقام حيث بلغت درجة الثبات فيه (0,79)

#### رابعاً: أسلوب تحليل البيانات.

في هذه الدراسة تم استخدام نظام التحليل الإحصائي (SAS) لتحليل البيانات التي تم جمعها، غير أنه قبل أن يتم تحليل هذه البيانات بل قبل أن يتم إدخالها في الحاسب تمت تهيئة بعض متغيرات الدراسة ونعني بها العبارات الواردة في مقياس الولاء التنظيمي، حيث تم تحويل هذه العبارات لتصبح في اتجاه واحد من حيث الإجابة مع بقية عبارات الاستبانة لذا فإننا في هذا الجزء من الدراسة سوف نتحدث عن جانبين هما تهيئة متغيرات الدراسة ثم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة

١ - تهيئة متغيرات الدراسة:

لقد اقتضى القيام بوصف وتحليل بيانات الدراسة تهيئة بعض العبارات الواردة في مقياس الولاء التنظيمي والذي يشكل السؤال رقم «١٢» من الإستبانة الكلية هذا المقياس يضم بعض العبارات التي وضع أمامها حرف «R» في نسخته الإنجليزية والتي تعني وجوب تحويل اتجاه الإجابة السالبة إلى الإجابة الموجبة وذلك كما وردت في تعليمات المقياس لهذا فإن هذه العبارات والتي تضم ٣/١٢، ٧/١٢، ٩/١٢، ١١/١٢، ١٢/١٢، ١٢/١٢

١٥ كانت بحاجة إلى إجراء تعديل في كيفية إدخال بياناتها في الحاسب الآلي لتناسب مع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة . لهذا فقد قام الباحث بتهيئة الإجابة على هذه العبارات وتعديلها وذلك من خلال طرح إجابة كل عبارة من العبارات المشار إليها أعلاه من الرقم «٨» حيث أن لدينا سبع إجابات مختلفة تبدأ من الرقم «١» والتي تمثل «غير موافق بشدة» إلى الرقم «٧» والتي تمثل «موافق بشدة» لذا فقد تم حساب الدرجات لهذه العبارات :

وفقاً للمعادلات التالية حيث يعني حرف (س) سؤال .

$$\text{سؤال رقم } ٣/١٢ = ٨ \text{ إجابة س } ٣/١٢ =$$

$$\text{سؤال رقم } ٧/١٢ = ٨ \text{ - إجابة س } ٧/١٢ =$$

$$\text{سؤال رقم } ٩/١٢ = ٨ \text{ - إجابة س } ٩/١٢ =$$

$$\text{سؤال رقم } ١١/١٢ = ٨ \text{ - إجابة س } ١١/١٢ =$$

$$\text{سؤال رقم } ١٢/١٢ = ٨ \text{ إجابة س } ١٢/١٢ =$$

$$\text{سؤال رقم } ١٥/١٢ = ٨ \text{ إجابة س } ١٢/١٢ =$$

فعلى سبيل المثال إذا كانت إجابة أحد المديرين على العبارة ٣/١٢ هي «غير موافق» والتي تعني الدرجة «٢» فإن تحويل إجابة هذه العبارة إلى الاتجاه الإيجابي تتم على النحو التالي :

$$\text{س } ٣/١٢ = ٢ - ٨ = ٦$$

والرقم «٦» في هذه الحالة يعني «موافق» وبهذا تم عكس إجابة «غير موافق» السلبية إلى «موافق» الإيجابية كما يسري الأمر بالنسبة لبقية العبارات الأخرى الواردة في الاستمارات الواردة والمدخلة بياناتها في الحاسب الآلي للتحليل

## ٢ - الأساليب الإحصائية:

تم في هذه الدراسة استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ - الإحصاء الوصفي (Discriptive Statistics):

استخدمت جداول التكرارات الإحصائية لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات، حيث يتيح لنا ذلك معرفة خصائص عينة الدراسة ومن ثم التعرف على خصائص المجتمع الذي أخذت منه الدراسة وهو قطاع الوزارات الخدمية

ب - معامل سبيرمان (Spearman Rank):

تم استخراج معامل سبيرمان لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم استخراج هذا المعامل وذلك لأن بيانات الدراسة ذات طبيعة رتيبة

ج - أسلوب الإنحدار المتدرج (Stepwise Regression):

تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار المتدرج وذلك من أجل تحديد أهم المتغيرات المستقلة ذات التأثير على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) كما وكيفاً

د - أسلوب تحليل التباين (ANOVA):

تم استخدام أسلوب تحليل التباين (ANOVA) في هذه الدراسة بغرض معرفة ما إذا كانت هناك فروق جوهرية في متوسطات درجات تأثير بعض المتغيرات على الولاء التنظيمي كذلك فقد تم استخدام أسلوب المقارنة الثنائية (TUKY) للكشف عن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في الولاء التنظيمي وذلك في حالة وجود فروقات جوهرية بين المتوسطات.

وسوف نقوم في الأجزاء اللاحقة من هذه الدراسة بعرض ومناقشة

النتائج التي تم استخراجها بناء على استخدام هذه الأساليب الإحصائية

## الفصل الرابع

# التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

أولاً المتغيرات الشخصية .

ثانياً الولاء التنظيمي

ثالثاً: البناء التنظيمي .

رابعاً العلاقة بين متغيرات الدراسة



## الفصل الرابع

### التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

سيتم القيام بهذا التحليل وفقاً للمتغيرات المذكورة في استبانة الدراسة وهي على النحو التالي :

أولاً : المتغيرات الشخصية

وتشمل : مسمى الوظيفة ، المرتبة ، العمر ، المستوى التعليمي ، مدة الخدمة في المرتبة الحالية ، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي ، مدة الخدمة في الوزارة ، مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة ، عدد الجهات التي تم العمل بها سابقاً ، الدرجة النهائية بالنسبة للمرتبة الحالية بالإضافة الى اسم الوزارة التي يعمل بها باعتبارها من الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة .

ثانياً : الولاء التنظيمي :

ثالثاً : البناء التنظيمي :

ويشمل :

أ - الصيغ الرسمية ويضم خمسة مقاييس فرعية هي : قواعد العمل (تقنين العمل) ، ومراعاة الأنظمة ، ودليل الأنظمة ، والوصف الوظيفي ودقة الوصف الوظيفي

ب - المركزية : وتضم مقاسين فرعيين هما تدرج السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار

وفيما يلي عرض للتحليل الوصفي لبيانات الدراسة :

## أولاً المتغيرات الشخصية:

١ - مسمى الوزارة

الجدول رقم (١)  
يوضح توزيع المبحوثين حسب مسمى الوزارة

التسلسل	اسم الوزارة	التكرار	النسبة %
١	وزارة الصحة	١٨	٩,٢
٢	وزارة المعارف	٣٢	١٦,٤
٣	وزارة التعليم العالي	١٠	٥,١
٤	وزارة المواصلات	١٨	٩,٢
٥	وزارة البرق والبريد والهاتف	٢٣	١١,٨
٦	وزارة الأشغال العامة والاسكان	١٥	٧,٧
٧	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	٢٩	١٤,٩
٨	وزارة الحج والأوقاف	١٠	٥,١
٩	وزارة الاعلام	١٦	٨,٢
١٠	وزارة الشؤون البلدية والقروية	٢٤	١٢,٣

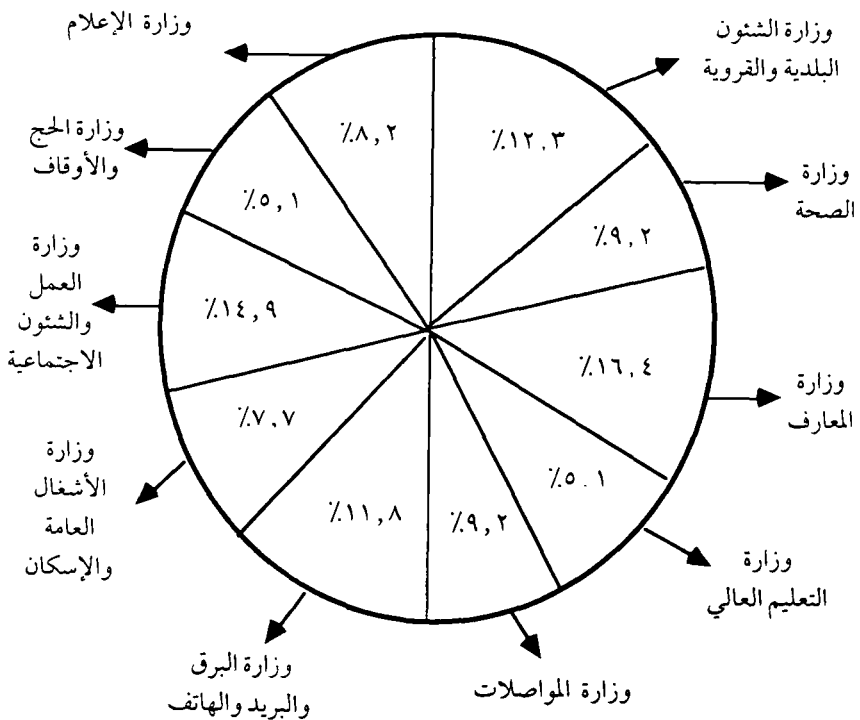
بالنظر الى الجدول رقم (١) يتضح أن عدد المجيبين على هذه الجزئية من الاستبانة قد بلغ ١٩٥ شخصاً ، مع ملاحظة أنه قد تم استبعاد ثلاث استمارات لعدم اكتمال بياناتها في هذه الجزئية وما يلاحظ أن أكبر الردود أو الاستجابات على الاستبانة قد جاءت من وزارة المعارف حيث بلغ عدد المجيبين ٣٢ شخصاً أي بنسبة (١٦,٤ %) من مجموع الردود، يلي ذلك وزارة العمل والشؤون الاجتماعية حيث بلغ عدد المجيبين ٢٩ شخصاً ، أي بنسبة



(١٤,٩٪) من مجموع الردود ، ثم وزارة الشؤون البلدية والقروية حيث بلغ عدد المجيبين ٢٤ شخصاً أي بنسبة (١٢,٣٪) من مجموع الردود ، فوزارة البرق والهاتف حيث بلغ عدد المجيبين (٢٣) شخصاً أي بنسبة (١١,٨٪) من مجموع الردود ، في حين تراوحت ردود بقية الوزارات ما بين ١٠ أشخاص تمثل نسبة (٥,١٪) و ١٨ شخصاً تمثل نسبة (٩,٢٪) من الردود الواردة على الإستبانة (انظر الشكل رقم ١)

### الشكل رقم ( ١ )

نسبة الردود الواردة من الوزارات المعنية بالدراسة



## ٢ - مسمى الوظيفة:

بالنظر الى الجدول رقم (٢) يلاحظ أن أكثر الردود قد جاءت من الأشخاص الذين يشغلون مسمى وظيفة «مدير ادارة» حيث بلغ عدد المجيبين على الاستبانة من هذه الفئة ٨١ شخصاً يمثلون (٩,٤٠٪) من عدد المجيبين الكلي على هذه الجزئية من الاستبانة والذين بلغ عددهم ١٩٨ شخصاً.

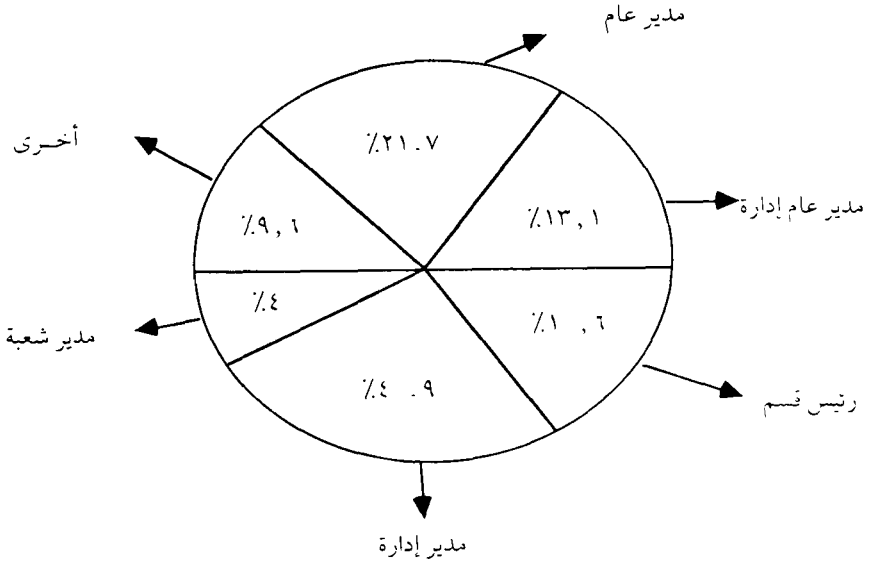
### الجدول رقم (٢)

يوضح توزيع المبحوثين حسب مسمى الوظيفة

التسلسل	مسمى الوظيفة	التكرار	النسبة %
١	مدير عام	٤٣	٢١,٧
٢	مدير عام إدارة	٢٦	١٣,١
٣	رئيس قسم	٢١	١٠,٦
٤	مدير إدارة	٨١	٤٠,٩
٥	مدير شعبة	٨	٤,٠
٦	أخرى	١٩	٩,٦

كما جاءت الفئة الثانية من المجيبين من الأشخاص الذين يشغلون وظيفة «مدير عام» حيث بلغ عددهم ٤٣ شخصاً أي نسبة (٢١,٧٪) من العدد الكلي للمبحوثين. أما أقل الردود فقد جاءت من الفئة التي تقع تحت مسمى «مدير شعبة» حيث بلغ عدد المجيبين ٨ أشخاص فقط حيث تمثل نسبتهم (٤٪) من العدد الكلي انظر شكل رقم (٢).

الشكل رقم ( ٢ )  
مسمى الوظيفة



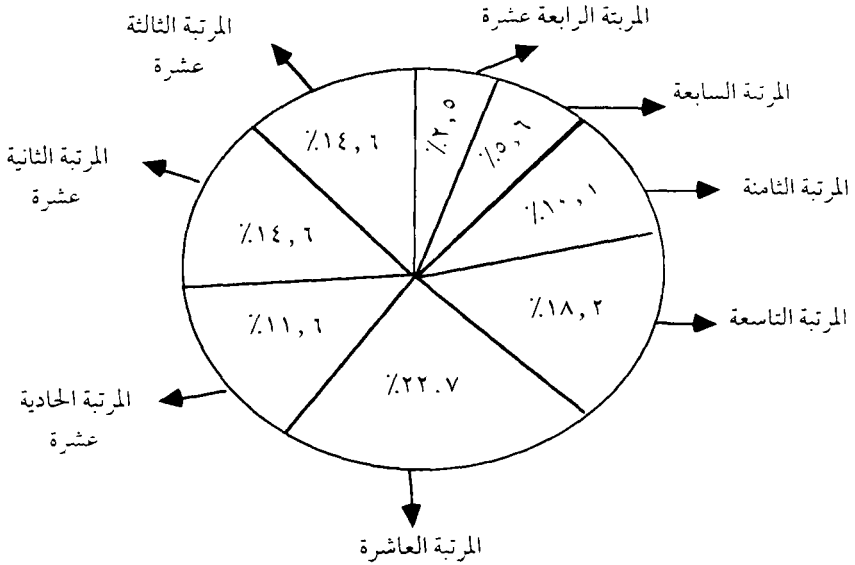
٣ - المرتبة:

الجدول رقم ( ٣ )

يوضح توزيع الباحثين حسب المرتبة

المرتبة	التكرار	النسبة %	المجموع التراكمي	النسبة التراكمية
٧	١١	٥,٦	١١	٥,٦٠
٨	٢٠	١٠,١	٣١	١٥,٧
٩	٣٦	١٨,٢	٦٧	٣٣,٨
١٠	٤٥	٢٢,٧	١١٢	٥٦,١
١١	٢٣	١١,٦	١٣٥	٦٨,٢
١٢	٢٩	١٤,٦	١٦٤	٨٢,٨
١٣	٢٩	١٤,٦	١٩٣	٩٧,٥
١٤	٥	٢,٥	١٩٨	١٠٠

الشكل رقم (٣)  
المرتبة



من خلال النظر الى الجدول رقم (٣) السابق والشكل رقم (٣) يتضح أن عدد المجيبين على هذه الجزئية من الإستبانة الخاصة بالمرتبة قد بلغ ١٩٨ شخصاً يتوزعون على المراتب من السابعة حتى الرابعة عشرة وبتفحص البيانات الواردة في الجدول يتضح أن أكثر الردود قد جاءت من أولئك الذين يشغلون المرتبتين التاسعة ٣٦ شخصاً بنسبة (١٨,٢٪) والعاشرة ٤٥ شخصاً بنسبة (٢٢,٧٪) حيث بلغ مجموعهم ٨١ شخصاً أي بنسبة (٤٠,٩٪) من اجمالي المبحوثين . يمثّلها في ذلك الأشخاص الذين يشغلون المراتب الحادية عشرة ٢٣ شخصاً بنسبة (١١,٦٪) والثانية عشرة ٢٩ شخصاً بنسبة (١٤,٦٪) والثالثة عشرة ٢٩ شخصاً بنسبة (١٤,٦٪) حيث بلغ عدد المجيبين ٨١ شخصاً ، أي بنسبة (٤٠,٨٪) كما جاءت أقل الردود من

أولئك الذين يشغلون المرتبة الرابعة عشرة غالباً ما يكونون تحت مسميات وكلاء ووزراء مساعدين ، يلي ذلك عدد الأشخاص الذين في المرتبة السابعة حيث بلغ عدد المجيبين منهم على هذه الجزئية من الاستبانة ١١ شخصاً أي بنسبة (٥,٦٪) من الاجمالي الكلي للمجيبين

٤ - العمر :

الجدول رقم ( ٤ )

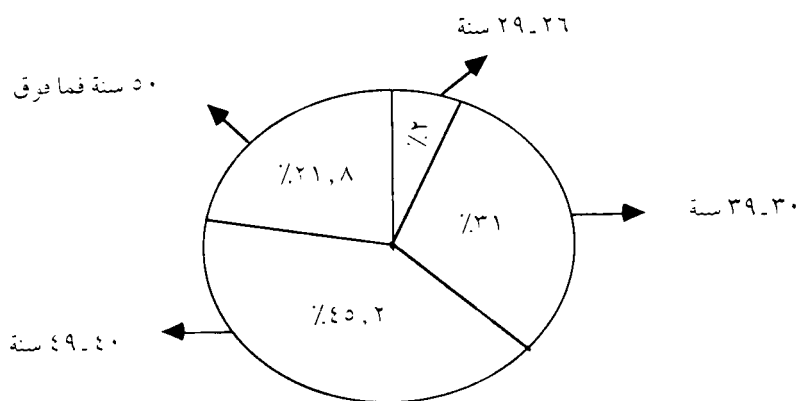
يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة %	المجموع التراكمي	النسبة التراكمية %
٢٩-٢٦	٤	٢	٤	٢
٣٩-٣٠	١١	٣١	١٥	٣٣
٤٩-٤٠	٨٩	٤٥,٢	١٥٤	٧٨,٢
٥٠ فما فوق	٤٣	٢١,٨	١٩٧	١٠٠

يوضح الجدول رقم (٤) والخاص بعمر المجيبين على الاستبانة ، بأن معظم الردود قد جاءت من المديرين الذين تقع أعمارهم ما بين ٤٠-٤٩ عاماً حيث بلغ عددهم (٨٩) شخصاً وهم بذلك يمثلون نسبة (٥٤,٢٪) من الإجمالي الكلي للمستجيبين عن هذه الجزئية من الاستبانة والذين بلغ عددهم (١٩٧) شخصاً يلي ذلك المديرون الذين تقع أعمارهم ما بين ٣٠-٣٩ عاماً حيث يمثلون ٦١ شخصاً أي بنسبة (٣١٪) من الإجمالي الكلي للمستجيبين وبمعنى آخر فإن نسبة الأشخاص الذين أجابوا على هذه

الجزئية سن الاستبانة تقع اعمارهم ما بين ٣٠-٤٩ عاماً حيث بلغ عددهم ١٥٠ شخصاً أي بنسبة (٧٦,٢٪) من إجمالي المجيبين . (انظر الشكل رقم (٤))

الشكل رقم (٤)  
العمر

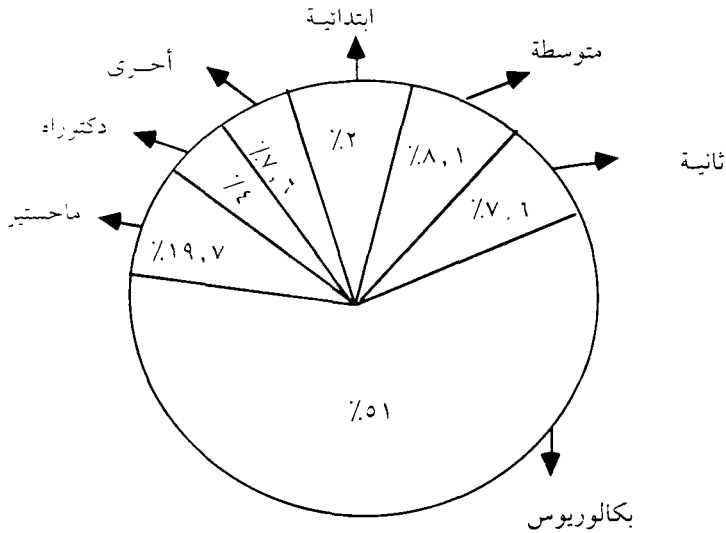


الجدول رقم (٥)  
يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

النسبة التراكمية %	المجموع التراكمي	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
٢	٤	٢	٤	ابتدائية
١٠,١	٢٠	٨,١	١٦	متوسطة
١٧,٧	٣٥	٧,٦	١٥	ثانوية
٦٨,٧	١٣٦	٥١	١٠١	بكالوريوس
٨٨,٤	١٧٥	١٩,٧	٣٩	ماجستير
٩٢,٤	١٨٣	٤	٨	دكتوراه
١٠٠	١٩٨	٧,٦	١٥	أخرى

الشكل رقم (٥)

المستوى التعليمي



من خلال تفحص الجدول رقم (٥) والخاص بالمستوى التعليمي لأفراد العينة يتضح أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم ١٠١ شخص يمثلون (٥١٪) من مجموع الأفراد المجيبين على هذه الجزئية من الاستبانة والبالغ عددهم ١٩٨ شخصاً يلي ذلك الأفراد الحاصلون على درجة الماجستير حيث بلغ عددهم ٣٩ شخصاً يمثلون (١٩,٧٪) من مجموع أفراد العينة في حين تكاد تتساوى أعداد الأشخاص الحاصلين على شهادة المتوسطة والثانوية حيث بلغ عددهم على التوالي ١٦ شخصاً يمثلون نسبة (٨,١٪) و ١٥ شخصاً يمثلون (٧,٦٪) من مجموع الأفراد المجيبين. أما أقل المؤهلات فقد كانت الابتدائية والدكتوراة حيث بلغ عدد الأشخاص الذين يحملون المؤهل الابتدائي فقط شخصين في حين بلغ عدد الأشخاص الذين يحملون درجة الدكتوراه (٨) أشخاص فقط ، مما يعني تركيز أفراد العينة في الفئة التي تحمل درجة البكالوريوس يليها الأفراد الذين يحملون درجة الماجستير

٦ - مدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير

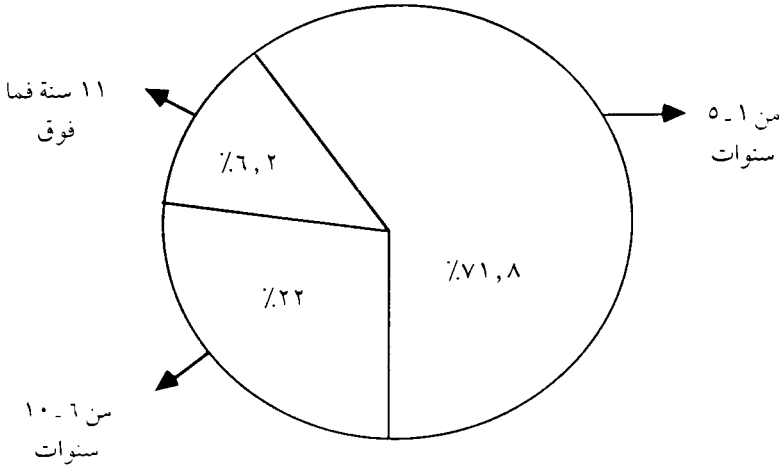
الجدول رقم ( ١ )

يوضح مدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير

عدد السنوات	التكرار	النسبة %	المجموع التراكمي	النسبة التراكمية %
٥-١	١٢٧	٧١,٨	١٢٧	٧١,٨
١٠-٦	٣٩	٢٢	١٦٦	٩٣,٨
١١ ما فوق	١١	٦,٢	١٧٧	١٠٠٪



الشكل رقم (٦)  
مدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير



يوضح لنا الجدول رقم (٦) والشكل (رقم ٦) والخاص بمدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير بأن عدد الأفراد الذين أمضوا ما بين سنة الى خمس سنوات في مرتبتهم الحالية يبلغ عددهم ١٢٧ مديراً أي بنسبة (٧١,٨٪) من مجموع الأشخاص المجيبين على هذه الجزئية من الاستبانة وعددهم ١٧٧ شخصاً في حين بلغ عدد الأشخاص الذين أمضوا ما بين سنة الى عشر سنوات في مرتبتهم الحالية ٣٩ شخصاً يمثلون نسبة (٢٢٪) من المجموع الكلي للمجيبين . أما بالنسبة للأشخاص الذين أمضوا في مرتبتهم الحالية أكثر من احدى عشرة سنة فإنهم يبلغون ١١ مديراً وهم بذلك يمثلون (٦,٢٪) من مجموع المجيبين . وهذا يعني أن غالبية المجيبين من المديرين لم تتجاوز سنوات خدمتهم في المرتبة المثبتين عليها حالياً أكثر من خمس سنوات

٧ - عدد سنوات خدمة المدير في منصبه الحالي :

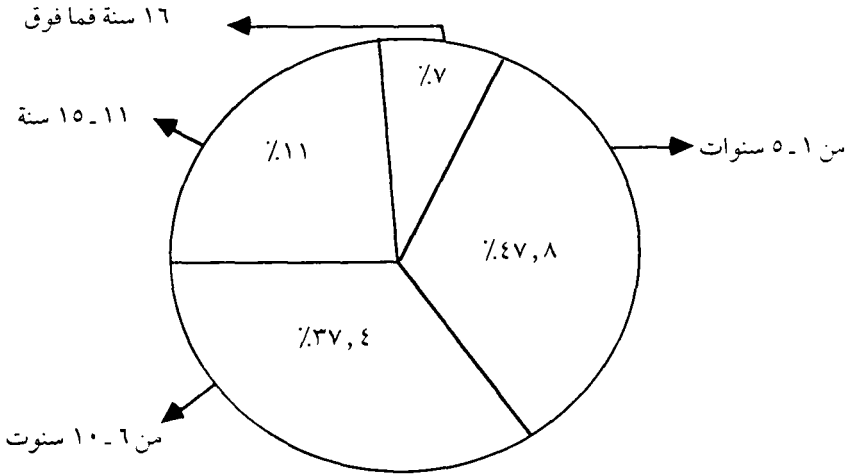
الجدول رقم (٧)

يوضح عدد سنوات خدمة المدير في منصبه الحالي

عدد السنوات	التكرار	النسبة %	المجموع التراكمي	النسبة التراكمية %
٥-١	٨٧	٤٧,٨	٨٧	٤٧,٨
١٠-٦	٦٨	٣٧,٤	١٥٥	٨٥,٢
١٥-١١	٢٠	١١	١٧٥	٩٦,٢
١٦ فما فوق	٧	٣,٨	١٨٢	١٠٠%

الشكل رقم (٧)

عدد سنوات خدمة المدير في منصبه الحالي



تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٧) والخاصة بعدد سنوات الخدمة التي قضاها المدير في منصبه الحالي ، بأن ٨٧ شخصاً يمثلون ما نسبته (٤٧,٨%) من أفراد العينة المجيبين على هذه الجزئية من الاستبانة وعدددهم

١٨٢ شخصاً قد اشاروا بأن مدة خدمتهم في مناصبهم الحالية تتراوح ما بين سنة الى خمس سنوات أما بالنسبة للأشخاص الذين امضوا ما بين ٦ - ١٠ سنوات فقد بلغ عددهم ٦٨ شخصاً يمثلون ما نسبته (٤,٣٧٪) من المجموع الكلي للمجيبين . يلي ذلك الأشخاص الذين أمضوا ما بين ١١ - ١٥ سنة وهم يمثلون نسبة ضعيفة مقارنة بالفئات السابقة حيث تبلغ نسبتهم في المجموع الكلي للمجيبين (١١٪) وأخيراً نجد هناك فئة من المديرين اشارت في ردودها إلى أنها قد أمضت في منصبها الحالي أكثر من ١٦ سنة وهي فئة قليلة جداً مقارنة بالفئات السابقة حيث يبلغ عددهم ٧ أشخاص وهم بذلك يمثلون (٣,٨٪) من المجموع الكلي للمجيبين . وهكذا يتضح من الجدول رقم (٧) والشكل رقم (٧) أن أكثر المجيبين هم اولئك الذين تتراوح مدد خدماتهم في مناصبهم الحالية ما بين سنة الى عشر سنوات حيث يشكلون (٨٥,٢٪) من المجموع الكلي للمجيبين .

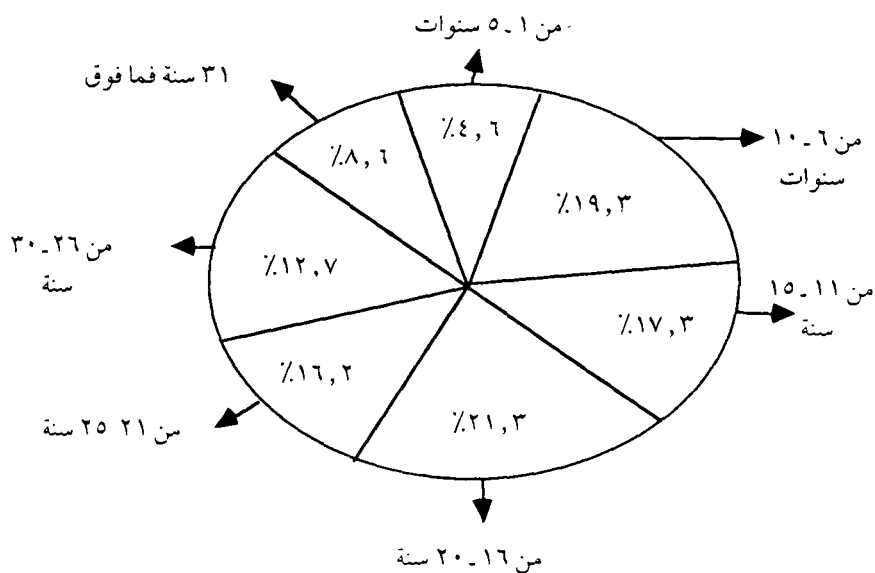
٨ - مدة الخدمة في الوزارة الحالية:

### الجدول رقم (٨)

يوضح مدة خدمة المدير في الوزارة الحالية

عدد السنوات	التكرار	النسبة %	المجموع التراكمي	النسبة التركمية %
٥-١	٩	٤,٦	٩	٤,٦
١٠-٦	٣٨	١٩,٣	٤٧	٢٣,٩
١٥-١١	٣٤	١٧,٣	٨١	٤١,١
٢٠-١٦	٤٢	٢١,٣	١٢٣	٦٢,٤
٢٥-٢١	٣٢	١٦,٢	١٥٥	٧٨,٧
٣٠-٢٦	٢٥	١٢,٧	١٨٠	٩١,٤
٣١ فما فوق	١٧	٨,٦	١٩٧	١٠٠

الشكل رقم (٨)  
مدة خدمة المدير في الوزارة الحالية



لعل أول ما يلفت النظر للمتفحص للجدول رقم (٨) والشكل رقم (٨) هو تقارب النسب بالنسبة للأشخاص الذين يقعون في الفئات الأربع التي ما بين ٦-٢٥ سنة ، حيث تنحصر أعداد الأفراد المجهيين في هذه الفئات ما بين ٣٢ شخصاً إلى ٤٢ شخصاً فمن خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (٨) يتضح أن أكثر المجهيين وعددهم ٤٢ شخصاً يمثلون نسبة (٢١,٣%) من العدد الإجمالي للمجهيين وعددهم ١٩٧ شخصاً ، قد اشاروا بأنهم قد امضوا في الوزارة الحالية مدة تتراوح ما بين ١٦ - ٢٠ سنة ، يلي ذلك الأشخاص الذين أمضوا ٦ - ١٠ سنوات وعددهم ٣٨ شخصاً أي بنسبة (١٩,٣%) من إجمالي المجهيين ثم الأشخاص الذين أمضوا ١١ - ١٥ سنة وعددهم ٣٤ شخصاً أي بنسبة (١٧,٣%) فالأشخاص الذين بلغت مدة

خدمتهم في الوزارة الحالية ٢١ - ٢٥ سنة وعدددهم ٣٢ شخصاً يمثلون (١١,٢٪) من اجمالي المجيبين أما بالنسبة للأشخاص الذين أمضوا فترة تتراوح ما بين ٢٦ - ٣٠ سنة في الوزارة الحالية فقد بلغ عددهم ٢٥ شخصاً أي بنسبة (١٢,٧٪) في حين بلغ عدد الأشخاص الذين تجاوزت خدماتهم في الوزارة الحالية أكثر من ٣١ سنة ١٧ شخصاً، أي نسبة (٨,٦٪) وهي نسبة لا بأس بها مقارنة بالفئات الأخرى أما أقل الفئات فهم أولئك الذين أشاروا الى أن مدة خدمتهم في الوزارة الحالية لم تتجاوز خمس سنوات حيث بلغ عددهم ٩ أشخاص فقط مما يدل على أن الغالبية العظمى من المجيبين للاستبانة هم أولئك الذين لديهم خدمات طويلة في وزاراتهم الحالية.

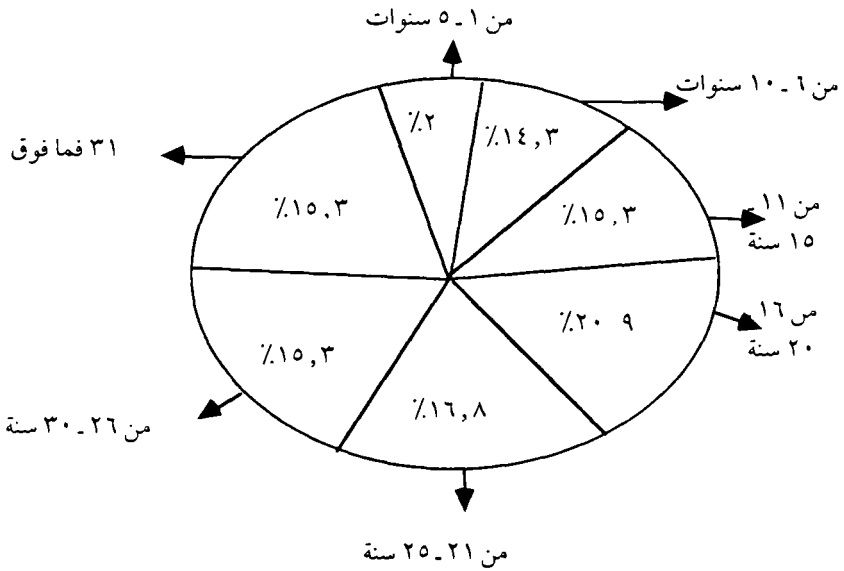
#### ٨ - مدة الخدمة في الدولة:

#### الجدول رقم (٩)

يوضح مدة خدمة المدير في الدولة

عدد السنوات	التكرار	النسبة %	المجموع التراكمي	النسبة التراكمية %
٥-١	٤	٢	٤	٢
١٠-٦	٢٨	١٤,٣	٣٢	١٦,٣
١٥-١١	٣٠	١٥,٤	٦٢	٣١,٦
٢٠-١٦	٤١	٢٠,٩	١٠٣	٥٢,٦
٢٥-٢١	٣٣	١٦,٨	١٣٦	٦٩,٤
٣٠-٢٦	٣٠	١٥,٣	١٦٦	٨٤,٧
٣١ فما فوق	٣٠	١٥,٣	١٩٦	١٠٠

الشكل رقم (٩)  
مدة خدمة المدير في الدولة



يوضح الجدول رقم (٩) الخاص بمدة الخدمة في الدولة بأنه إذا ما استثنينا الفئة الأولى التي تقع ما بين سنة إلى خمس سنوات والفئة الرابعة التي تقع ما بين ١٦ - ٢٠ سنة فإن معظم ردود المجيبين في الفئات الأخرى تتوزع بنسب متقاربة حيث تنحصر ردود المجيبين في كل فئة من هذه الفئات ما بين ٢٨ شخصاً إلى ٣٣ شخصاً أي بنسب تتراوح ما بين (١٤,٣) % إلى (١٦,٨) % . وبصفة عامة يمكن القول بأن الغالبية العظمى من المجيبين والذين بلغ عددهم ٤١ شخصاً (بنسبة ٢٠,٩ % من إجمالي المجيبين) قد أشارت إلى أن مدة خدمتها في الدولة ما بين ١٦ - ٢٠ سنة ، في حين كانت أقل فئة تلك التي تتراوح مدة خدمتها ما بين سنة إلى خمس سنوات حيث بلغ عدد المجيبين في هذه الفئة أربعة اشخاص فقط يمثلون (٢) % من إجمالي

المجيبين على هذه الجزئية من الإستبانة مما يشير الى أن الغالبية العظمى من  
المجيبين هم من ذوي الخدمة الطويلة في الدولة

١٠ - عدد الجهات التي تم العمل بها سابقاً قبل الوزارة الحالية:

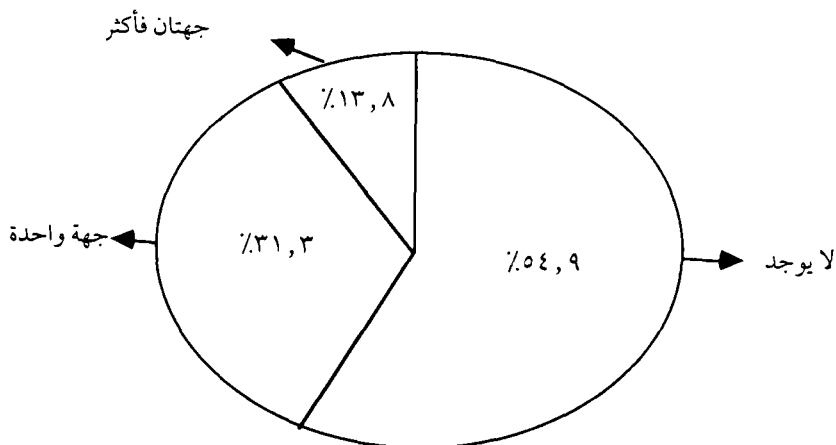
الجدول رقم (١٠)

يوضح عدد الجهات التي عمل بها المدير سابقاً قبل الوزارة الحالية

عدد الجهات	التكرار	النسبة %	المجموع التراكمي	النسبة التراكمية %
لا يوجد	١٠٧	٥٤,٩	١٠٧	٥٤,٩
جهة واحدة	٦١	٣١,٣	١٦٨	٨٦,٢
جهتان فأكثر	٢٧	١٣,٨	١٩٥	١٠٠

الشكل رقم (١٠)

عدد الجهات التي عمل بها المدير سابقاً قبل الوزارة الحالية



من خلال الجدول السابق رقم (١٠) يتضح بأن عدد الأشخاص الذين اجابوا على هذه الجزئية من الاستبانة بكلمة «لا يوجد» قد بلغ عددهم ١٠٧ أشخاص وهو عدد يمثل (٥٤,٩%) من اجمالي المجيبين وهذا يعني أن أكثر من نصف عدد المجيبين لم يعملوا في جهة أخرى غير الوزارة التي يعملون بها في الوقت الراهن أما بالنسبة للأشخاص الذين عملوا في جهة واحدة سابقاً قبل الوزارة الحالية فقد بلغ عددهم ٦١ شخصاً وهم يمثلون أكثر من ضعف العدد الذي سبق وأن عمل في جهتين أو أكثر قبل التحاقه بالوزارة الحالية حيث بلغ عددهم ٢٧ شخصاً وبصفة عامة يمكن القول بأن أكثر من نصف المجيبين على هذه الفقرة من الاستبانة يميلون الى الاستقرار والبقاء في منظماتهم الحالية (انظر الشكل رقم ١٠)

١١ - الدرجة النهائية في المرتبة الحالية:

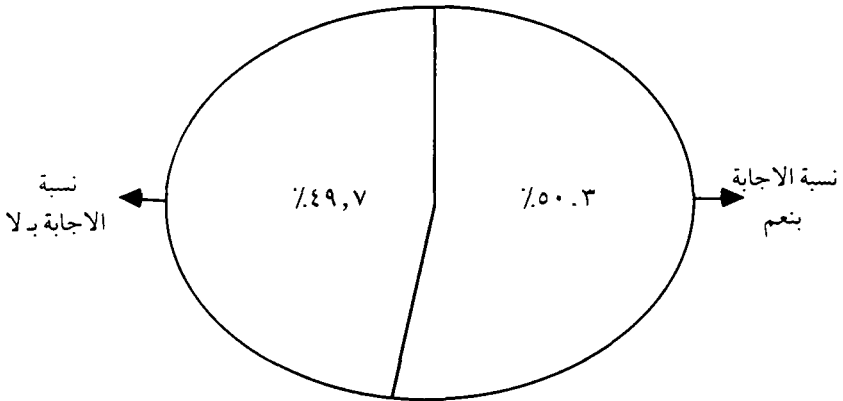
### الجدول رقم (١١)

يوضح الدرجة النهائية في المرتبة الحالية

وصول الدرجة النهائية في المرتبة الحالية	التكرار	النسبة %	المجموع التراكمي	النسبة التراكمية %
نعم	٩٩	٥٠,٣	٩٩	٥٠,٣
لا	٩٨	٤٩,٧	١٩٧	١٠٠



الشكل رقم (١١)  
الدرجة النهائية في المرتبة الحالية



بالنظر الى الجدول اعلاه رقم (١١) يتضح بأنه قد بلغ عدد المجيبين على هذه الجزئية من الاستبانة ١٩٧ شخصاً حيث تم استبعاد استمارة واحدة لعدم اكتمال بياناتها في هذه الجزئية وبالنظر الى ردود المجيبين يمس القول بأن هذه الردود قد انقسمت الى فئتين متساويتين تقريباً فقد بلغ عدد الاشخاص الذين اجابوا «بنعم» ٩٩ شخصاً أي بنسبة (٥٠,٣%) من المجموع الكلي والتي تعني أن هذه الفئة قد بلغت الدرجة النهائية في المرتبة المالية وهي الدرجة العاشرة ، (وذلك قبل أن يتم تمديد سلم رواتب الخدمة المدنية الى خمس عشرة درجة بدلاً من عشر درجات والعمل به من ١/١/١٤١٥ هـ) وهذا يعني أن ما يقرب من ٥٠% من المجيبين كانوا في مرحلة التجمد الوظيفي من الناحية الأخرى فقد بلغ عدد الأشخاص الذين أجابوا بـ «لا» ٩٨ شخصاً أي بنسبة (٤٩,٧%) من المجيبين مما يعني أن هذه الفئة لم تصل بعد الى مرحلة التجمد الوظيفي وأنها تتلقى علاوتها السنوية في وقت تطبيق الاستبانة

## ثانياً الولاء التنظيمي

يضم الجدول التالي رقم (١٢) ردود المجيبين على مقياس الولاء التنظيمي وقد تم رصد التكرارات والنسب المئوية التي تبين عدد المجيبين بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس وذلك في الخانة الموجودة أمامها والتي تمثل الاجابات السبعة لعبارات المقياس

الجدول رقم ( ١٢ )  
يوضح ردود المجيبين على مقياس الولاء التنظيمي

العدد الكلي	مجموع الذين لم يجيبوا	مجموع الذين أجابوا	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	
١٩٨	-	١٩٨	٦ / ٣	٢٤ / ١٢	٧ / ٣	١٥ / ٧	١ / ٥	٢ / ١	٢ / ١	١٢ / ١ أنا مستعد أن أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة، من أجل مساعدة الوزارة على النجاح.
١٩٨	٣	١٩٥	١ / ٢	٢٤ / ١٢	١ / ٢	١ / ٢	١ / ٢	١ / ٢	١ / ٢	١٢ / ٢ أتحدث عن هذه الوزارة أمام أصدقائي واصفاً إياها بأنها جهة عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها.
١٩٨	٣	١٩٥	١ / ٥	١٠ / ٥	١ / ٥	١ / ٥	١ / ٥	١ / ٥	١ / ٥	١٢ / ٣ أشعر بالقليل من الولاء نحو هذه الوزارة.
١٩٨	٣	١٩٥	٧ / ٣	٧ / ٣	٧ / ٣	٧ / ٣	٧ / ٣	٧ / ٣	٧ / ٣	١٢ / ٤ أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بهذه الوزارة.

\* ملاحظة : مجموع الأشخاص الذين أجابوا على هذه الجزئية من الاستبانة .  
٧ . : النسبة المئوية لعدد الأشخاص الذين أجابوا على هذه الجزئية من الاستبانة من العدد الكلي

تابع الجدول رقم (١٢)

العدد الكلي	مجموع الذين لم يجابوا	مجموع الذين اجابوا	موافق بشدة (٧)		موافق (٦)		موافق إلى حد ما (٥)		محايد (٤)		غير موافق إلى حد ما (٣)		غير موافق (٢)		غير موافق بشدة (١)		البيانات	
			%	مجموع	%	مجموع	%	مجموع	%	مجموع	%	مجموع	%	مجموع	%	مجموع		
١٩٨	٣	١٩٥	%١١,٨	٣٣	%٢٧,٧	٥٥	%٢٨,٧	٥٦	%١١,٣	٢٢	%١١,٣	٢٢	%٥,١	١١	%٣,٦	٧	أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات هذه الوزارة.	١٢
١٩٨	٤	١٩٤	%٢٢,٧	٣٤	%٣٢,٥	٦٣	%١٧,٥	٣٤	%١٣,٩	٥	%٥,٢	١٠	%٥,٧	١١	%٣,٦	٧	أشعر بالفخر عندما أشعر الآخرين بأنني جزء من هذه الوزارة.	١٢
١٩٨	٢	١٩٦	%٧,١	٣٤	%١٥,٨	٣١	%١٠,٢	٢٠	%١٤,٨	٢٩	%٣١,٤	٣٤	%٢٤,٥	٨٤	%٦,١	١٢	أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة أخرى ما دامت توعية العمل واحدة.	٧
١٩٨	١	١٩٧	%١٠,٧	٢١	%٢٣,٤	٤٣	%٢٢,٨	٥٣	%١٦,٢	٣٢	%١٠,٧	٢١	%٧,٦	١٥	%٨,٦	١٧	هذه الوزارة تشجعني على إظهار أفضل ما لدي فيما يخص بالأداء الوظيفي.	١٢
١٩٨	٢	١٩٦	%١٨,٩	٣٧	%٤٢,٩	٨٤	%١٤,٨	٢٩	%١١,٧	٢٣	%٧,٧	١٥	%٢,٦	٥	%١,٥	٣	أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطاً، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في هذه الوزارة.	١٢
١٩٨	٢	١٩٦	%١٣,٨	٢٧	%٢٩,٦	٥٨	%٢٣	٤٥	%١٧,٣	٣٤	%٣,٦	٧	%٨,٢	١٦	%٤,٦	٩	أنا سعيد جداً لأنني اخترت العمل في هذه الجهة وفضلتها على غيرها من الجهات الأخرى التي كان يمكن أن أعمل بها.	١٢

تابع الجدول رقم ( ١٢ )

العدد الكلي	مجموع الذين لم يجيبوا	مجموع الذين أجابوا	المباريات							
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
			(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
١٩٨	٤	١٩٤	٪٦,٧ ١٣	٪٢٦,٣ ٥١	٪١٣,٤ ٣٦	٪١٢,٤ ٢٤	٪٢٣,٧ ٤٦	٪١١,٩ ٢٣	٪٥,٧ ١١	لا أجد الكثير الذي يمكن أن أكتسبه بتسكي بالقاء في هذه الوزارة إلى أمد غير محدد
١٩٨	٥	١٩٣	٪٦,٧	٪٣١,١ ٦٠	٪٩,٨ ١٩	٪١١,٩ ٢٣	٪٢٥,٤ ٤٩	٪٩,٨ ١٩	٪٥,٢ ١٠	غالباً ما أجد أنه من الصعب أن أتفق مع أنظمة الوزارة فيما يتعلق بالأمر التي تهتم موظفيها.
١٩٨	١	١٩٧	٪٦٢,٤ ١٢٣	٪٢٧,٤ ٤٥	٪٧,٦ ١٥	٪٢ ٤	٪٠	٪٠	٪٥ ١	في الحقيقة تهمني هذه الوزارة
١٩٨	١	١٩٧	٪١١,٧ ٢٣	٪١٩,٣ ٣٨	٪٢٠,٨ ٤١	٪٣٣,٤ ٤٦	٪٨,٦ ١٧	٪١٠,٢ ٢٠	٪٦,١ ١٢	بالنسبة لي فهذه الوزارة هي الأفضل من بين جميع الجهات التي يمكن أن أعمل لديها.
١٩٨	٢	١٩٦	٪٤٠,٨ ٨٠	٪٣٠,١ ٥٩	٪٩,٢ ١٨	٪٩,٧ ١٩	٪٦,١ ١٢	٪١٠,٥ ٣	٪٦,٢ ٥	لقد ارتكبت خطأ أكيداً حينما قررت العمل بهذه الوزارة.

بالنظر الى الجدول السابق رقم (١٢) وبتفحص ردود المجيبين على عبارات المقياس يتضح أن هناك تميزاً واضحاً بالنسبة لإجاباتهم حول العبارتين ١/١٢ و ٣/١٢ مقارنة بالعبارات الأخرى من المقياس فبالنسبة للعبارة ١/١٢ التي تقول «أنا مستعد أن أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة ، من أجل مساعدة هذه الوزارة على النجاح» أجاب ١٢٦ شخصاً على هذه العبارة «بموافق بشدة» وهذه تمثل (٦,٦٣٪) من نسبة الردود على هذه العبارة والتي بلغت ١٩٨ رداً هذا الرد باجابة «موافق بشدة» يشير الى رغبة العدد الكبير من المجيبين في بذل الجهد من أجل مساعدة الوزارة التي يعملون بها على النجاح كذلك الأمر أيضاً بالنسبة للعبارة ١٣/١٢ والتي نصها «في الحقيقة تهمني سمعة هذه الوزارة» حيث بلغ عدد الاشخاص الذين أجابوا بإجابة «موافق بشدة» ١٢٣ شخصاً وهم يمثلون بذلك مانسبته (٤,٦٢٪) من اجمالي الردود التي تمت على هذه الجزئية من المقياس والتي بلغ عددها ١٩٦ رداً في حين أنه لم يجب على هذه العبارة بإجابة «غير موافق بشدة» الا شخص واحد، كما لم يجب أحد بإجابة «غير موافق» أو «غير موافق الى حد ما» مما يعكس اهتمام المجيبين بسمعة الوزارات التي يعملون بها

أما فيما يتعلق بالعبارات ٢/١٢ و ٦/١٢ و ١٠/١٢ فإن ردود المجيبين عليها تتوزع في مجملها بشكل متقارب العدد الى حد ما بين الإجابة بـ «محايد» و «موافق الى حد ما» و «موافق» و «موافق بشدة» فبالنسبة للعبارة ٢/١٢ والتي تقول «أتحدث عن هذه الوزارة أمام أصدقائي واصفاً إياها بأنها جهة عظيمة تستحق أن يعمل المرؤ فيها» فقد جاءت ردود المجيبين عليها على النحو التالي : محايد ٣٩ شخصاً ، «موافق الى حد ما» ٣٨ شخصاً ،

موافق ٥٠ شخصاً «موافق بشدة» ٤٨ شخصاً وبذا يبلغ عدد المجيبين الذين يميلون الى الموافقة على هذه العبارة ١٣٦ شخصاً وهم بذلك يمثلون نسبة (٦٩,٧٪) من مجموع المجيبين على هذه العبارة كذلك الأمر بالنسبة للعبارة ٦/١٢ والتي نصها «أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني جزء من هذه الوزارة» حيث لا يوجد الا ٢٨ شخصاً من مجموع الأشخاص الذين أجابوا على هذه الجزئية من الاستبانة وعدددهم ١٩٤ شخصاً ، أشاروا بعدم الموافقة على هذه العبارة سواء أكانت غير الموافقة هذه «بشدة» ، أو «غير موافق» ، أو «غير موافق الى حد ما» بالمقابل فقد بلغ عدد الأشخاص الذين اجابوا «بموافق الى حد ما» ٣٤ شخصاً ، و «بموافق» ٦٣ شخصاً ، و «بموافق بشدة» ٤٤ شخصاً ، يمثلون في مجموعهم ١٤١ شخصاً ، أي ما نسبته (٧٢,٧٪) من مجموع الأشخاص الذين اجابوا على هذه العبارة من المقياس وعدددهم ١٩٤ شخصاً كذلك الحال بالنسبة للعبارة ١٠/١٢ والتي نصها «أنا سعيد جداً لأنني اخترت العمل في هذه الوزارة وفضلتها على غيرها من الجهات الأخرى التي كان يمكنني أن اعمل بها» فقد كانت إجابات المديرين عليها تميل الى الموافقة فلقد بلغ عدد الأشخاص الموافقين الى حد ما ٤٥ شخصاً ، والموافقين ٥٨ شخصاً ، والموافقين بشدة ٢٧ شخصاً ، وهم بذلك يساؤون ١٣٠ شخصاً ، أي مانسبته (٦٦,٤٪) من مجموع ردود المجيبين على هذه الجزئية من المقياس والذين بلغ عددهم ١٩٦ شخصاً وبهذا يمكن القول بأن ردود المجيبين على هذه العبارات الثلاث من المقياس (٢/١٢ ، ٦/١٢ ، ١٠/١٢) تميل في مجملها الى الموافقة

كذلك فإننا اذا ما تفحصنا ردود المجيبين على العبارات ٤/١٢ و ١٢/٥ و ٨/١٢ فإننا نجد أن هذه الردود تسير في مجملها في نفس الاتجاه

الايجابي للعبارات السابقة حيث تميل معظم الردود الى «موافق الى حد ما» و «موافق» و «موافق بشدة» حيث جاءت ردود المجيبين عليها على النحو التالي : ١١٩ شخصاً بالنسبة للعبارة ١٢ / ٤ يمثلون نسبة (٦١,٠٪) من مجموع المجيبين عليها والبالغ عددهم ١٩٥ شخصاً ، و ١٣٣ شخصاً بالنسبة للعبارة ١٢ / ٥ يمثلون نسبة (٦٨,٢٪) من مجموع المجيبين عليها البالغ عددهم ١٩٥ شخصاً ، و ١١٢ شخصاً بالنسبة للعبارة ١٢ / ٨ يمثلون (٥٦,٩٪) من مجموع المجيبين عليها البالغ عددهم ١٩٧ شخصاً .

أما بالنسبة للعبارة ١٢ / ١٤ والتي نصها «بالنسبة لي ، فهذه الوزارة هي الأفضل من بين جميع الجهات التي يمكن أن تعمل لديها» فعلى الرغم من أن أكثر اجابات الاشخاص عليها قد جاءت في خانة «محايد» حيث بلغ عدد المجيبين هنا ٤١ شخصاً يمثلون (٢٣,٤٪) من المجموع الكلي للمجيبين والذين بلغ عددهم ١٩٧ شخصاً ، فإن مجمل ردود المجيبين تميل الى الموافقة على هذه العبارة فلقد أجاب ٤١ شخصاً «بموافق الى حد ما» و ٣٨ شخصاً «بموافق» و ٢٣ شخصاً «بموافق بشدة» وهي بذلك تمثل ما نسبته (٥١,٨٪) أي أكثر من نصف عدد المجيبين على هذه العبارة .

على اننا إذا ما أمعنا النظر في الردود التي جاءت على العبارات ١٢ / ٣ ، ١٢ / ٧ ، ١٢ / ٩ ، ١١ / ١٢ ، ١٢ / ١٢ ، ١٥ / ١٢ وهي العبارات التي سبق وان تم تهيئتها إجاباتها احصائيا من الاتجاه السلبي الى الاتجاه الايجابي وذلك حسب تعليمات المقياس فإننا نجد أن ردود المجيبين عليها متباينة وان كانت في مجملها تميل الى الناحية السلبية

فبالنسبة للعبارة ١٢ / ٣ والتي تقول «اشعر بالقليل من الولاء نحو هذه الوزارة» فقد بلغ عدد الاشخاص الذين أجابوا بالموافقة بشدة ٨٧ شخصاً



يمثلون ما نسبته (٤٤,٦٪) من العدد الاجمالي للمجيبين على هذه العبارة من المقياس والذين بلغ عددهم ١٩٥ شخصاً ، في حين بلغ عدد الأشخاص الذين أجابوا «بموافق» ١٤ شخصاً يمثلون ما نسبته (٣٢,٨٪) من المجموع الكلي للمجيبين . وبهذا يمسك القول أن (٧٧,٤٪) من عدد المجيبين على هذه العبارة قد اجابوا بالموافقة والموافقة بشدة على هذه العبارة مما يعكس شعورهم بالقليل من الولاء نحو المنظمات التي يعملون بها كما تشير اليه هذه العبارة

أما اذا ما نظرنا الى الردود التي جاءت على العبارة ٧/١٢ والتي نصها «أنا مستعد أن اعمل لدى أي جهة اخرى مادامت نوعية العمل واحدة» فسنجد أن هناك تبايناً في ردود المجيبين عليها وإن كانت تميل بشكل طفيف الى الناحية الإيجابية فلقد جاءت ردود الأشخاص غير الموافقين بفئاتها الثلاث (غير موافق بشدة ١٢ شخصاً ، غير موافق ٤٨ شخصاً، وغير موافق الى حد ما ٤٢ شخصاً) لتشكّل ما نسبته (٥٢٪) من مجموع ردود المجيبين على هذه العبارة وعددهم ١٩٦ شخصاً بالمقابل فلقد شكّل الأشخاص الذين أجابوا بالموافقة على العبارة بفئاتها الثلاث (موافق الى حد ما ٢٠ شخصاً، موافق ٣١ شخصاً، وموافق بشدة ١٤ شخصاً) ما نسبته (٣٣,١٪) من اجمالي المجيبين على العبارة ، كما شكّل المحايدون نسبة (١٤,٨٪) من مجموع الردود على العبارة ذاتها وهذا يعني تذبذب اتجاهات المديرين فيما يتعلق باستعدادهم للعمل لدى أية جهة اخرى غير وزارتهم أو البقاء في وزارتهم الحالية ما دامت نوعية العمل واحدة

أما إذا ما انتقلنا الى العبارة ٩/١٢ والتي نصها «أي تغيير في ظروفه الحالية مهما كان بسيطاً ، قد يؤدي بي الى ترك العمل في هذه الوزارة»

فلاحظ أن عدد الأفراد الذين أجابوا «بموافق» قد بلغ ٨٤ شخصاً وهم بذلك يمثلون ما نسبته (٤٢,٩٪) من مجموع الأشخاص الذين اجابوا على هذه العبارة وعددهم ١٩٦ شخصاً يلي ذلك الأشخاص الذين اجابوا «بموافق بشدة» حيث بلغ عددهم ٣٧ شخصاً حيث يشكلون (١٨,٩٪) من اجمالي المجيبين على العبارة ، ثم «الموافقين الى حد ما» وعددهم ٢٩ شخصاً يمثلون (١٤,٨٪) من مجموع المجيبين على العبارة وبهذا فإن الاشخاص الذين اجابوا على العبارة بالموافقة بجميع درجاتها الثلاث يشكلون في مجموعهم ما نسبته (٧٦,٦٪) من المجموع الكلي للمجيبين على هذه العبارة في حين بلغ عدد الأشخاص الذين أجابوا «بغير موافق بشدة» و «غير موافق» و «غير موافق الى حد ما» ٢٣ شخصاً فقط يمثلون ما نسبته (١١,٨٪) من المجموع الكلي للمجيبين على العبارة هذا الاختلاف في عدد ونسبة الردود على هذه العبارة يبين في واقع الأمر ضعف الصلة بين المدير والوزارة التي يعمل بها حيث أن الغالبية العظمى قد اجابت بالموافقة على العبارة من أنها قد تترك العمل في هذه الوزارة لأي تغيير أو سبب مهما كان بسيطاً

أما بالنسبة للعبارتين ١٢ / ١١ و ١٢ / ١٢ فقد جاءت ردود المجيبين عليها موزعة بشكل متقارب بين الموافقة وعدم الموافقة بجميع درجاتها ففي عبارة ١٢ / ١١ والتي تقول «لا يوجد الكثير الذي يمكن أن أكتسبه بتمسكي بالبقاء في هذه الوزارة الى أمد غير محدد» فإننا اذا ما استثنينا عدد الأشخاص الذين أجابوا بإجابة «محايد» وعددهم ٢٤ شخصاً ويمثلون (١٢,٤٪) من مجموع المجيبين على هذه العبارة وعددهم ١٩٤ شخصاً ، فإننا سنجد أن عدد الأشخاص الذين أجابوا «بغير موافق بشدة» ١١ شخصاً ، و «غير موافق» ٢٣ شخصاً و «غير موافق الى حد ما» ٤٦ شخصاً

وهم يشكلون بذلك ما مجموعه ٨٠ شخصاً يمثلون نسبة (٤١,٣٪) من المجموع الكلي للمجيبين على هذه العبارة بالمقابل فإننا اذا ما أحصينا عدد الاشخاص الذين أجابوا بالموافقة بجميع فئاتها الثلاث فسنجد أن الذين أجابوا «بموافق الى حد ما» ٢٦ شخصاً ، و «موافق» ٥١ شخصاً و «موافق بشدة» ١٣ شخصاً أي ما مجموعه ٩٠ شخصاً وهم بذلك يشكلون ما نسبته (٤١,٤٪) من اجمالي الردود على هذه العبارة مما يعني تباين آراء المديرين فيما يتعلق ببقائهم في وزارتهم الحالية الى أمد غير محدد أو تركها أما فيما يتعلق بالعبارة ١٢/١٢ والتي نصها «غالباً ما أجد أنه من الصعب أن اتفق مع انظمة الوزارة ، فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها» ، فإننا كما هو الحال في العبارة السابقة ١١/١٢ ، إذا ما استثنينا الأشخاص الذين اجابوا «بمحايد» وعددهم ٢٣ شخصاً يمثلون نسبة (١١,٩٪) من المجموع الكلي لعدد المجيبين على هذه الجزئية من الاستبانة وعددهم ١٩٣ شخصاً ، فإن عدد الأشخاص الذين أجابوا ب «غير موافق بشدة» ، و «غير موافق» و «غير موافق الى حد ما» قد بلغ عددهم ٧٨ شخصاً وهم بذلك يمثلون ما نسبته (٤٠,٤٪) من عدد الأشخاص الذين أجابوا على هذه الجزئية من الاستبانة أما اذا ما نظرنا بالمقابل الى عدد الأشخاص الذين أجابوا باجابات الموافقة وهي «موافق الى حد ما» و «موافق» و «موافق بشدة» فسنجد أن عددهم يبلغ ٩٢ شخصاً حيث يمثلون بذلك نسبة (٤٧,٦٪) من اجمالي المجيبين على هذه الفقرة من المقياس وهكذا فإنه بمقارنة ردود المجيبين على العبارتين ١١/١٢ و ١٢/١٢ نجد أن هذه الاجابات تتوزع بشكل متقارب بين الموافقة وغير الموافقة بجميع درجاتها الواردة في المقياس وأخيراً فإن الأمر يكاد يختلف تماماً بالنسبة للعبارة ١٥/١٢ عن سابقتها

١١/١٢ و ١٢/١٢ من حيث ردود المجيبين عليها تقول العبارة ١٥/١٢ «لقد ارتكبت خطأ أكيداً حينما قررت العمل بهذه الوزارة» وبتفحص ردود المجيبين نجد أن الأشخاص الذين أجابوا «بغير موافق بشدة» عددهم ٥ اشخاص، كما بلغ عدد الأشخاص الذين أجابوا بـ «غير موافق» ٣ اشخاص، أما الذين أجابوا بـ «غير موافق الى حد ما» ١٢ شخصاً، وبهذا يكون عدد الأشخاص الذين أجابوا بغير الموافقة على العبارة بدرجاتها الثلاثة يساوي ٢٠ شخصاً فقط وهم بذلك يمثلون ما نسبته (٢,١٠٪) من إجمالي المجيبين على هذه العبارة وعددهم ١٩٦ شخصاً بالمقابل فإن عدد الأشخاص الذين أجابوا على هذه العبارة باجابة «موافق بشدة» يساوي ٨٠ شخصاً وهم بذلك يمثلون (٨,٤٠٪) من مجموع المجيبين على هذه العبارة أما بالنسبة للأشخاص الذين أجابوا «بموافق» فقد كان عددهم ٥٩ شخصاً كما كان عدد الأشخاص الذين أجابوا «بموافق» الى حد ما ١٨ شخصاً أي أن مجموع الأشخاص الذين أجابوا بالموافقة على هذه العبارة بدرجاتها الثلاثة قد بلغ عددهم ١٥٧ يمثلون ما نسبته (١,٨٠٪) من إجمالي المجيبين على العبارة

وبتفحص متوسط الولاء التنظيمي لأفراد العينة على بنود المقياس بأكمله نجد أنه قد بلغ ٥,٠٩ بانحراف معياري قدره ٠,٩٤ مما يشير الى درجة عالية نسبياً من حيث ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها من الوصف السابق لبيانات المجيبين على مقياس الولاء التنظيمي يتضح أن هناك تبايناً في ردود المجيبين حول هذه العبارات فيما يتعلق بالموافقة أو عدم الموافقة على العبارات الواردة في المقياس مما يعكس في واقع الأمر تباين المجيبين فيما يتصل بعلاقتهم بالمنظمات أو الوزارات التي يعملون

بها وإن كانت اجمالي الردود كما اتضح من المتوسط (٥,٠٩) تشير في مجملها الى درجة عالية نسبياً من ولاء افراد عينة الدراسة للمنظمات أو الوزارات التي يعملون بها

### ثالثاً البناء التنظيمي .

في الدراسة الحالية متغيران أساسيان من متغيرات البناء التنظيمي هما : الصيغ الرسمية والمركزية وسوف يتم تحليل بيانات هذين المتغيرين على النحو التالي :

#### أ - الصيغ الرسمية :

تتضمن الاستبانة أو المقياس المتعلق بالصيغ الرسمية خمس متغيرات أساسية هي : قواعد العمل ، ومراعاة الأنظمة ، ودليل الأنظمة ، والوصف الوظيفي ، ودقة الوصف الوظيفي وسوف يتم تحليل البيانات في الجدول رقم (١٣) طبقاً لتسلسل هذه المتغيرات وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم ( ١٣ )  
يوضح متغيرات الصيغ الرسمية

العدد الكلي	مجموع الذين لم يجيبوا	مجموع الذين أجابوا	صحيحة تماماً	أقرب إلى الخطأ	أقرب إلى الخطأ	خاطئة تماماً	العبارات	
			(١)	(٢)	(٣)	(٤)		
			مج %	مج %	مج %	مج %		
١٩٨	١	١٩٧	١٨,٨ %	٥٣,٨ %	١٤,٧ %	١٢,٧ %	١	١٣ / أشعر بأنني المدير المتصرف في معظم الأمور في إدارتي أو قسمي
١٩٨	٢	١٩٦	٢ %	١٦,٨ %	٤٠,٣ %	٤٠,٨ %	٢	١٣ / من الممكن للشخص في هذه الوزارة أن يتخذ قراراته بنفسه دون التدقيق عليه من أي شخص آخر
١٩٨	٢	١٩٦	٧,٧ %	٣٢,١ %	٣٥,٧ %	٢٤,٥ %	٣	١٣ / إن الطريقة التي ينحر بها المهام في هذه الوزارة متسروكة للشخص الذي يقوم بأداء العمل
١٩٨	١	١٩٧	٠,٥ %	١٥,٢ %	٣٢,٥ %	٥١,٨ %	٤	١٣ / الموظفون في هذه الوزارة مسموح لهم تقريباً بالتصرف كما يرون.

تابع الجدول رقم ( ١٣ )

العدد الكلي	مجموع الذين لم يجيبوا	مجموع الذين أجابوا	خاطئة تماماً	أقرب إلى الخطأ منها إلى الصواب	أقرب إلى الصواب منها إلى الخطأ	صحيحة تماماً	العبارات	
			(٤)	(٣)	(٢)	(١)		
			مج %	مج %	مج %	مج %		
١٩٨	٢	١٩٦	٤١,٣ %	٣٦,٧ %	٢٠,٤ %	١,٥ %	١٣ / ٥	معظم الموظفين في هذه الوزارة يحددون القواعد الخاصة بأدائهم للعمل
١٩٨	١	١٩٧	٦,١ %	٢٢,٨ %	٤٠,١ %	٣١ %	١٣ / ٦	تم مراقبة الموظفين في هذه الوزارة بصفة دائمة لاكتشاف أي مخالفات للقواعد والأنظمة.
١٩٨	٢	١٩٦	٤,٦ %	٣٥,٦ %	٣٧,٢ %	٢٧,٦ %	١٣ / ٧	يشعر الموظفون بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة.
١٩٨	٤	١٩٤	٢٩,٩ %	٢٨,٤ %	٢٧,٣ %	٤,١٤ %	١٣ / ٨	لا يوجد في سذه الوزارة دليل لقواعد واجراءات العمل
١٩٨	٢	١٩٦	١٧,٣ %	٢١,٩ %	٣٤,٧ %	٢٦ %	١٣ / ٩	يوجد وصف وظيفي كامل ومكتوب لواجبات ومسئوليات العمل الذي أقوم به.

تابع الجدول رقم ( ١٣ )

العدد الكلي	مجموع الذين لم يجيبوا	مجموع الذين أجابوا	خاطئة تماماً	أقرب إلى الخطأ	أقرب إلى الصواب	صحيحة تماماً	العبارات	
			(٤)	(٣)	(٢)	(١)		
			مج %	مج %	مج %	مج %		
١٩٨	٦	١٩٢	١٢ %	٢٨,٦ %	٣٨,٥ %	٢٠,٨ %	١٣ / ١٠	لدينا في هذه الوزارة اجراءات يتم اتباعها لمعالجة أي موقف طارىء.
١٩٨	٢	١٩٦	٦,١ %	١٦,٨ %	٤٨,٥ %	٢٨,٦ %	١٣ / ١١	كل فرد في هذه الوزارة لديه عمل محدد يقوم به.
١٩٨	٥	١٩٣	٣,١ %	١١,٤ %	٤٩,٧ %	٣٥,٨ %	١٣ / ١٢	في هذه الوزارة يشدد دائماً على وجوب العمل من خلال القنوات الملائمة.
١٩٨	٨	١٩٠	١٢,١ %	٢٤,٢ %	٣٦,٨ %	٢٦,٨ %	١٣ / ١٣	تحتفظ الوزارة بسجل خطي عن الأداء الوظيفي لكل فرد.
١٩٨	٣	١٩٥	٤,١ %	٢١,٥ %	٤٢,١ %	٣٢,٣ %	١٣ / ١٤	في هذه الوزارة يجب علينا دائماً اتباع اجراءات عمل دقيقة.
١٩٨	٣	١٩٥	١٢,٣ %	٢٧,٢ %	٣٩ %	٢١,٥ %	١٣ / ١٥	عندما تظراً أي مشكلة فإننا كموظفين في هذه الوزارة نفترض أن نرجع إلى شخص معين- ودائماً هو نفس الشخص- ليقوم بحلها.



## ١ - قواعد العمل (تقنين العمل):

تمثل العبارات ١/١٣ ، ٢/١٣ ، ٣/١٣ ، ٤/١٣ ، ٥/١٣ من استبانة

الصيغ الرسمية المقياس الخاص بمتغير قواعد العمل (Job Codification) وبتفحص الردود على هذه العبارات يلاحظ أن معظم الردود تسير في الاتجاه السلبي من حيث الحكم عليها بكونها أقرب الى «الخطأ منها الى الصواب» أو كونها «خاطئة تماماً» وذلك إذا ما استثنينا العبارة الأولى فبالنظر الى العبارة الأولى ١/١٣ والتي تقول «اشعر بأنني المدير المتصرف في معظم الأمور في ادارتي أو قسمي» يلاحظ أن ١٠٦ أشخاص يمثلون (٥٣,٨٪) من مجموع المجيبين على هذه العبارة وعددهم ١٩٧ شخصاً قد أجابوا عليها بأنها «اقرب الى الصواب منها الى الخطأ» وذلك فيما يتعلق بشعورهم بأنهم هم المديرون المتصرفون في معظم الأمور في اداراتهم أو اقسامهم ، يلي ذلك الأشخاص الذين اجابوا بإجابة «صحيحة تماماً» حيث بلغ عددهم ٣٧ شخصاً، أي بنسبة (١٨,٨٪) من مجموع المجيبين على العبارة أما بالنسبة للأشخاص الذين اجابوا بأن هذه العبارة «اقرب الى الخطأ منها الى الصواب» ٢٩ شخصاً أو «خاطئة تماماً» ٢٥ شخصاً فانهم يشكلون في مجملهم ٥٤ شخصاً وهم بذلك يمثلون نسبة (٢٧,٤٪) من اجمالي المجيبين على العبارة وهذا يعني أن الأشخاص الذين يقرون بصحة هذه العبارة أو بقربها الى الصواب هم أكثر من أولئك الذين يقولون بخطئها تماماً أو قربها الى الخطأ منها الى الصواب على أن الوضع يختلف بالنسبة للعبارة ٢/١٣ والتي تنص على أنه «من الممكن للشخص في هذه الوزارة أن يتخذ قراراته بنفسه دون التدقيق عليه من أي شخص آخر» فلقد جاءت ردود المجيبين في الناحية السلبية ، حيث بلغ عدد الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة خاطئة تماماً ٨٠ شخصاً، يلي ذلك الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة

«أقرب الى الخطأ منها الى الصواب وعدددهم ٧٩ شخصاً وهم في مجموعهم يمثلون ما نسبته (١, ٨١٪) من مجموع المجيبين على هذه العبارة في حين أن الأشخاص الذين أجابوا بأن هذه العبارة صحيحة تماماً وهم ٤ أشخاص أو «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» وهم ٣٣ شخصاً لا يشكلون في مجملهم الانسبة (٩, ١٨٪) من إجمالي المجيبين على هذه العبارة مما يعكس عدم موافقة الغالبية العظمى من المجيبين على ما تتضمنه هذه العبارة بالنسبة للعبارة ٣ / ١٣ والتي تنص على «أن الطريقة التي تنجز بها المهام في هذه الوزارة متروكة للشخص الذي يقوم بأداء العمل» فمع أن ٦٣ شخصاً يمثلون (١, ٣٢٪) من إجمالي المجيبين على هذه العبارة قد أجابوا بأنها «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» فإن الإجابة لاتزال تسير في مجملها نحو الاتجاه السليبي من الإجابات فلقد أجاب ٤٨ شخصاً من المجيبين بأن هذه العبارة «خاطئة تماماً» كما أجاب ٧٠ شخصاً بأنها «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» وهاتان الفئتان تشكلان تشكلاً في مجموعهما ما نسبته (٢, ٦٠٪) من المجموع الكلي للمجيبين على هذه العبارة وعدددهم ١٩٦ شخصاً، مما يعني مرة أخرى ، عدم موافقة أغلبية المجيبين على ما تنص عليه العبارة

اما إذا ما انتقلنا الى العبارة ٤ / ١٣ والتي فحوها «الموظفون في هذه الوزارة مسموح لهم تقريباً - بالتصرف كما يرون» فإن الصورة السلبية للإجابة واضحة تماماً حيث أجاب ١٠٢ شخص من المجيبين عليها بأنها خاطئة تماماً وهم يمثلون (٨, ٥١٪) من إجمالي المجيبين على هذه العبارة وعدددهم ١٩٦ شخصاً كذلك فإننا إذا أضفنا الى هؤلاء الأشخاص أولئك الذين أجابوا بأن العبارة «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» وعدددهم ٦٤ شخصاً يتضح بما لا يدع مجالاً للشك في أن الاجابة على هذه العبارة سلبية تماماً، أخذين في الاعتبار بأن عدد الأشخاص الذين أجابوا «بصحتها تماماً»

هم ٤ أشخاص وأن الذين قالوا بأنها أقرب الى الصواب منها الى الخطأ هم ٣٠ شخصاً وهم لا يشكلون في مجملهم الانسبة (١٦,٢٪) من مجموع الردود على هذه العبارة

وأخيراً فإننا إذا ما تفحصنا ردود المجيبين على العبارة ٥ / ١٣ والتي تقول بأن «معظم الموظفين في هذه الوزارة يحددون القواعد الخاصة بأدائهم للعمل» فإننا سنجد أن هذه الردود تسير على نفس منوال الردود في العبارات السابقة ٠ فلقد بلغ عدد الأشخاص الذين أجابوا بأن هذه العبارة «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» أو أنها «خاطئة تماماً» ١٥٣ شخصاً يمثلون نسبة (٧٨٪) من اجمالي المجيبين على هذه العبارة البالغ عددهم ١٩٨ شخصاً وذلك في مقابل الأشخاص الذين قالوا بأنها «صحيحة تماماً» أو أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» حيث بلغ عددهم ٤٣ شخصاً يشكلون بذلك (٣٢٪) من اجمالي المجيبين على العبارة .

وهكذا يتضح من تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمقياس قواعد العمل من استبانة الصيغ الرسمية بأن هذه الردود في مجملها تسير في الاجابة السلبية بمعنى عدم موافقة أغلبية المجيبين على مضامين هذه العبارات .

## ٢ - مراعاة الأنظمة

تمثل العبارتان ٦ / ١٣ و ٧ / ١٣ من استبانة الصيغ الرسمية المقياس الخاص بمتغير مراعاة الأنظمة لذا فإننا إذا ما تفحصنا ردود المجيبين على العبارة ٦ / ١٣ والتي تقول «تتم سراقبة الموظفين في هذه الوزارة بصفة دائمة لاكتشاف أي مخالفات للقواعد والأنظمة» فنسجد أن اتجاه الردود يميل الى تأكيد وجود هذا الاجراء في الوزارات التي يعمل بها أفراد العينة فلقد أجاب ٧٩ شخصاً وهم يمثلون (٤٠,١٪) من مجموع الأفراد المجيبين على

هذه العبارة وعددهم ١٩٧ شخصاً بأنها «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ». كما أجاب ٦١ شخصاً بأنها «صحيحة تماماً» وهم يمثلون بذلك نسبة (٣١٪) من مجموع المجيبين على العبارة.

وبهذا تكون نسبة الاشخاص الذين قالوا بأن العبارة «صحيحة تماماً» أو «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» تساوي (٧١,١٪) مقابل الأشخاص الذين قالوا بأنها «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» أو «خاطئة تماماً» حيث بلغت نسبتهم (٢٨,٩٪) مما يشير الى حرص ثقافة الوزارات التي يعمل بها أفراد العينة على التأكيد على مراعاة القواعد والأنظمة في العمل بشدة.

كذلك الحال بالنسبة للعبارة ٧/١٣ والتي نصها «يشعر الموظفون بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة» فلقد أجاب ١٢٧ شخصاً على العبارة بأنها «صحيحة تماماً» أو «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» وهم بذلك يمثلون ما نسبته (٦٤,٨٪) من اجمالي المجيبين على هذه العبارة وعددهم ١٩٦ شخصاً. في حين أن الأشخاص الذين أجابوا بأن هذه العبارة «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» ٦٠ شخصاً أو «خاطئة تماماً» ٩ أشخاص يمثلون في مجموعهم ما نسبته (٣٥,٢٪) من اجمالي المجيبين على هذه العبارة

هذه الردود بالنسبة للعبارتين ٦/١٣ و ٧/١٣ تبيّن أن مراعاة القواعد والأنظمة بالنسبة للوزارات التي يعمل بها أفراد العينة هي محل الاهتمام وبالتالي فإن الالتزام بهذه الأنظمة وعدم مخالفتها يعد أمراً مؤكداً عليه

### ٣ - دليل الأنظمة:

تنص العبارة ٨/١٣ ، والتي تمثل متغيراً أو مقياس دليل الأنظمة في مقياس الصيغ الرسمية «لا يوجد في هذه الوزارة دليل لقواعد واجراءات العمل» وبتفحص ردود المجيبين على هذه العبارة سنجد أنها منسجمة مع

اتجاه الردود التي وردت بالنسبة للعبارات السابقة والخاصة بمراجعة الأنظمة وإن كانت تختلف في نوع الاجابة فلقد أجاب ٨ : ١ أشخاص بأنها «خاطئة تماماً» و ٥٨ شخصاً و «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» ٥٥ شخصاً ، وهم بذلك يمثلون نسبة (٥٨,٣٪) أي أكثر من نصف المجيبين على العبارة وعدددهم ١٩٤ شخصاً على أننا اذا ما نظرنا الى ردود أولئك الذين قالوا بصحة العبارة أو قربها الى الصواب فسنجد أن الذين قالوا بأن العبارة «صحيحة تماماً» هم ٢٨ شخصاً يشكلون نسبة (١٤,٤٪) من مجموع المجيبين في حين أن مجموع الذين قالوا بأنها «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» يساوي ٥٣ شخصاً يمثلون نسبة (٢٧,٣٪) من اجمالي الردود على العبارة هذه الردود تعكس في واقع الأمر حرص المنظمات أو الوزارات التي طبقت عليها الدراسة على وجود دليل للأنظمة الذي يوضح من خلاله قواعد واجراءات العمل المطلوبة

#### ٤ - الوصف الوظيفي:

«لا يوجد وصف وظيفي كامل ومكتوب لواجبات ومسئوليات العمل الذي أقوم به» هذا ما تنص عليه العبارة ٩ / ١٣ الخاصة بالوصف الوظيفي من مقياس الصيغ الرسمية وبالنظر الى ردود المجيبين عليها نجد أن هذه الردود تميل بشكل ملحوظ الى الجانب الإيجابي من الاجابات فقد أجاب ٦٨ شخصاً بأن العبارة «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» كما أجاب ٥١ شخصاً بأنها ، «صحيحة تماماً» وهؤلاء يمثلون في مجملهم ما نسبته (٦٠,٧٪) من اجمالي المجيبين على هذه العبارة وعدددهم ١٩٦ شخصاً بالمقابل فلقد أجاب ٤٣ شخصاً بأن هذه العبارة «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» ، كما أجاب ٣٤ شخصاً بأنها خاطئة تماماً وهاتان الفئتان تمثلان نسبة (٣٩,٣٪) من اجمالي ردود المجيبين مما يدل على اهتمام غالب

الوزارات بتوضيح واجبات ومسئوليات العمل الذي يقوم به المديرون العاملون بها

٥ - دقة الوصف الوظيفي :

المقياس الأخير من استبانة الصيغ الرسمية ويختص «بدقة الوصف الوظيفي» حيث تمثله العبارات (١٠/١٣ ، ١١/١٣ ، ١٣/١٣ ، ١٣/١٣ ، ١٤/١٣ ، ١٥/١٣) فبالنظر الى العبارة ١٠/١٣ (لدينا في هذه الوزارة اجراءات يتم اتباعها لمعالجة أي موقف طارئ) يتضح أن ردود المجيبين عليها تسير في الاتجاه الايجابي المتعلق بالموافقة على صحة العبارة أو قربها من الصواب فلقد أجاب ٦٨ شخصاً بأن العبارة «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» كما أجاب ٤٠ شخصاً بأنها ، «صحيحة تماماً» وهاتان المجموعتان تمثلان نسبة (٥٩,٣٪) من اجمالي المجيبين على هذه العبارة وعدددهم ١٩٢ شخصاً في مقابل الاشخاص الذين قالوا بأن العبارة «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» ٥٥ شخصاً أو «خاطئة تماماً» ٢٣ شخصاً حيث بلغت نسبتهم (٤٠,٧٪) ، مما يؤكد وجود اجراءات محددة لدى معظم الوزارات المعنية بالدراسة لمعالجة المواقف الطارئة هذا الاتجاه الايجابي في إجابة افراد العينة يتكرر أيضاً بالنسبة للعبارة ١١/١٣ والتي تقول «كل فرد في هذه الوزارة لديه عمل محدد يقوم به» حيث بلغت نسبة الافراد الذين قالوا أنها «صحيحة تماماً» و «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» ، (٧٧,١٪) مقابل الأشخاص الذين قالوا بأنها «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» و «خاطئة تماماً» حيث بلغت نسبتهم (٢٢,٩٪) من اجمالي المجيبين على العبارة وعدددهم ١٩٦ شخصاً .

كذلك فإننا اذا ما تأملنا ردود المجيبين على العبارة ١٢/١٣ والتي نصها : «في هذه الوزارة يشدد دائماً على وجوب العمل من خلال القنوات

الملائمة» ، نجد أن ما يقرب من نصف الأفراد المجيبين قد أجابوا على أن هذه العبارة «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» حيث بلغ عددهم ٩٦ شخصاً يشكلون نسبة (٤٩,٧٪) من إجمالي المجيبين على العبارة و عددهم ١٩٣ شخصاً يلي ذلك الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة «صحيحة تماماً» و عددهم ٦٩ شخصاً يشكلون نسبة (٣٥,٨٪) من المجيبين على العبارة . وبهذا تكون نسبة عدد الذين قالوا بأن الوزارات التي يعملون بها تشدد دائماً على وجود العمل من خلال القنوات الملائمة (٨٥,٥٪) مقابل (١٤,٥٪) قالوا بأنها «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» أو «خاطئة تماماً» وهي نسبة عالية جداً

وعلى نفس المنوال تسير الإجابات بالنسبة لبقية عبارات المقياس الخاص بدقة الوصف الوظيفي ، فلقد كان عدد الأشخاص الذين قالوا بأن العبارة (١٣/١٣) والتي نصها «تحتفظ الوزارة بسجل خطي عن الأداء الوظيفي لكل فرد» «صحيحة تماماً» و «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» ١٢١ شخصاً يشكلون نسبة (٦٣,٦٪) مقابل الأشخاص الذين قالوا بأنها «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» و «خاطئة تماماً» حيث بلغ عددهم ٦٩ شخصاً، يمثلون ما نسبته (٣٦,٤٪) من إجمالي المجيبين على العبارة و عددهم ١٩٠ شخصاً كذلك الأمر بالنسبة للعبارة ١٣/١٤ «في هذه الوزارة يجب علينا دائماً اتباع اجراءات عمل دقيقة» حيث بلغت نسبة الأشخاص الذين قالوا «بصحة العبارة تماماً» و «قربها الى الصواب منها الى الخطأ» (٧٤,٤٪) مقابل الأشخاص الذين قالوا بأنها «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» و «خاطئة تماماً» حيث بلغت نسبتهم (٢٥,٦٪) من إجمالي ردود المجيبين على العبارة و عددهم ١٩٥ شخصاً مما يعكس حرص الوزارات التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة على اتباع مديريها لإجراءات العمل المحددة بدقة وأخيراً فإننا

عندما نقرأ عبارة ١٣/١٥ «عندما تطرأ أي مشكلة فإننا كموظفين في هذه الوزارة يفترض أن نرجع الى شخص معين - ودائماً هو نفس الشخص - ليقوم بحلها» نجد أيضاً أن نسبة الأشخاص الموافقين على صحة العبارة أو قربها الى الصواب تساوي (٦٠,٥٪) أي أكثر من نصف المجيبين على هذه العبارة البالغ عددهم ١٩٥ شخصاً مما يعكس مرة أخرى حرص هذه الوزارات على دقة الوصف الوظيفي وتحديد المهام والاجراءات الواجب اتباعها في أداء هذه المهام .

ومجمل القول فإنه من خلال استعراض ردود المجيبين على مقياس الصيغ الرسمية وتحليل هذه الردود يتضح أن معظم هذه الردود تؤكد الى حد ما على وجوب اتباع هذه الصيغ في العمل سواء ما تعلق منها بتقواعد العمل أو مراعاة الأنظمة ووجود دليل الأنظمة والوصف الوظيفي أو دقة هذا الوصف الوظيفي كذلك فإننا اذا ما نظرنا الى متوسط إجابات أفراد العينة على متغير الصيغ الرسمية بشكل عام فسنجد أن هذا المتوسط يساوي ٢,٣٩ بانحراف معياري قدرة (٠,٥٠) مما يعكس درجة معتدلة أو متوسطة من تأكيد الوزارات التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة على وجوب مراعاة أو اتباع الصيغ الرسمية في العمل داخل هذه الوزارات

ب - المركزية :

تمثل المركزية المتغير الثاني من متغيرات البناء التنظيمي ، وهذا المتغير يتضمن متغيرين أو مقياسين فرعيين هما : تدرج السلطة وذلك كما تقيسه العبارات من ١/١٤ الى ٥/١٤ ، والمشاركة في اتخاذ القرار وذلك كما تقيسه الأسئلة من ١/١٥ الى ٤/١٥ وسوف يتم تحليل البيانات المتعلقة بهذين المتغيرين على النحو التالي :



الجدول رقم (١٤)  
المركزية - تدرج السلطة

العدد الكلي	مجموع الذين لم يجيبوا	مجموع الذين أجابوا	خاطئة تماماً	أقرب إلى الخطأ منها إلى الصواب	أقرب إلى الصواب منها إلى الخطأ	صحيحة تماماً	العبارات	
			(٤)	(٣)	(٢)	(١)		
			مج %	مج %	مج %	مج %		
١٩٨	١	١٩٧	٧٦ / ٣٨,٦ %	٨٢ / ٤١,٦ %	٢٨ / ١٤,٢ %	١ / ٥,٦ %	١ / ١٤	لا استطع في هذه الوزارة اتخاذ قرارات إلا في الأمور البسيطة حتى يوافق الرئيس على القرار.
١٩٨	٣	١٩٥	٤٤ / ٢٢,٦ %	٥٩ / ٣٠,٣ %	٧١ / ٣٦,٤ %	٢١ / ١٠,٨ %	٢ / ١٤	في سده الوزارة الشخص الذي يرغب في أن يتخذ قراراته بنفسه تشبط همته بسرعة.
١٩٨		١٩٨	٤٧ / ٢٣,٧ %	٤٩ / ٢٤,٧ %	٦٠ / ٣٠,٣ %	٤٢ / ٢٢١,٢ %	٣ / ١٤	حتى الأمور الصغيرة في هذه الوزارة يجب أن تحال إلى شخص ما في الإدارة العليا من أجل الحصول على القرار النهائي.
١٩٨	١	١٩٧	١٩ / ٩,٦ %	٦٠ / ٣٠,٥ %	٦٦ / ٣٣,٥ %	٤٢ / ٢٦,٤ %	٤ / ١٤	يجب أن أسأل رئيسي قبل أن أعمل أي شيء تقريباً.
١٩٨	٢	١٩٦	٦٥ / ٣٣,٢ %	٧٢ / ٣٦,٧ %	٤٠ / ٢٠,٤ %	١٩ / ٩,٧ %	٥ / ١٤	أي قرار أخذه يجب أن يحظى بموافقة رئيس

مج : مجموع عدد الأشخاص الذين أجابوا على هذه الجزئية من الاستبانة .

% : النسبة المئوية لعدد الأشخاص الذين أجابوا على هذه الجزئية من الاستبانة من العدد الكلي .

تضمن الجدول رقم (١٤) والخاص بمتغير تدرج السلطة في المركزية خمس عبارات هي ١/١٤ ، ٢/١٤ ، ٣/١٤ ، ٤/١٤ ، ٥/١٤ وبتفحص ردود المجيبين على هذه العبارات نجد بعض التباين في إجابات هؤلاء المجيبين . فالنسبة للعبارة ١/١٤ «لاستطيع في هذه الوزارة اتخاذ قرارات الا في الأمور البسيطة حتى يوافق الرئيس على القرار» نجد أن عدد الأشخاص الذين قالوا بأنها «خاطئة» قد بلغ ٨٢ شخصاً يمثلون (٤١,٦٪) من العدد الكلي للمجيبين عليها الذين بلغ عددهم ١٩٧ شخصاً، يلي ذلك الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة «خاطئة تماماً» حيث بلغ عددهم ٧٦ شخصاً يمثلون نسبة (٣٨,٦٪) من اجمالي المجيبين على هذه العبارة بالمقابل فقد بلغ عدد الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة «صحيحة تماماً» ١١ شخصاً و «صحيحة» ٢٨ شخصاً وكلا الفئتين تمثلان (١٩,٨٪) من مجموع المجيبين على هذه العبارة ، مما يعني عدم موافقة معظم المجيبين على ما تنص عليه العبارة غير أننا إذا ما نظرنا الى العبارة ٢/١٤ والتي نصها «في هذه الوزارة الشخص الذي يرغب في أن يتخذ قراراته بنفسه تثبط همته بسرعة» نجد أن الأمر يختلف عن سابقتها ، حيث انقسم المجابون الى فئتين متساويتين تقريباً فقد بلغ عدد الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة «صحيحة تماماً» ٢١ شخصاً و «صحيحة» ٧١ شخصاً يمثلون في مجملهم ٩٢ شخصاً أي ما نسبته (٤٧,٢٪) من اجمالي عدد الأشخاص الذين أجابوا على هذه العبارة وعددهم ١٩٥ شخصاً وهذا يعني أن عدد الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة «خاطئة» و «خاطئة تماماً» قد بلغ ٩٩ شخصاً وهم بذلك يمثلون نسبة (٥٢,٨٪) من إجمالي عدد المجيبين عليها كذلك الحال بالنسبة للعبارة ٣/١٤ فقد بلغ عدد الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة «صحيحة تماماً» ٤٢ شخصاً و «صحيحة» ٦٠ شخصاً أي ١٠٢ شخصاً وهم يمثلون ما نسبته (٥١,٥٪) من اجمالي مجموع الأشخاص

الذين أجابوا على هذه العبارة وعددهم ١٩٨ شخصاً وذلك مقابل ٩٦ شخصاً أجابوا على أن هذه العبارة «خاطئة» و «خاطئة تماماً» وهم يمثلون ما نسبته (٤٨,٥٪) من اجمالي عدد الأشخاص الذين أجابوا على العبارة ذاتها هذه الاجابات بالنسبة للعبارتين ٢/١٤ و ٣/١٤ تشيران الى تفضيل المنظمات التي يعمل بها أفراد العينة للمركزية في عملية اتخاذ القرار حيث أن المديرين في هذه الوزارات ليست لديهم الحرية في اتخاذ القرار

كذلك فإننا اذا ما نظرنا الى العبارة ٤/١٤ والتي تقول «يجب أن أسأل رئيسي قبل أن أعمل أي شيء تقريباً» فإننا سنجد أن الكفة تميل الى صالح الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة «صحيحة تماماً» وهم ٥٢ شخصاً و «صحيحة» ٦٦ حيث بلغ اجمالي المجيبين في هاتين الفئتين ١١٨ شخصاً يمثلون نسبة (٥٩,٩٪) من اجمالي عدد المجيبين على هذه العبارة والذين بلغ عددهم ١٩٧ شخصاً ، وذلك في مقابل ٧٩ شخصاً يمثلون ما نسبته (٤٠,١٪) من اجمالي عدد المجيبين على نفس العبارة والذين قالوا بأنها «خاطئة» و «خاطئة تماماً» هذه الإجابة بالنسبة للعبارة ٤/١٤ تختلف عنها في العبارة (٥/١٤) والتي تنص على أن «أي قرار أتخذه يجب أن يحظى بموافقة رئيسي» حيث سنجد أن الكفة في هذه المرة تميل لصالح الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة «خاطئة» ٧٢ شخصاً و «خاطئة تماماً» ٦٥ شخصاً وهم يمثلون ما مجموعه ١٣٧ شخصاً أي ما نسبته (٦٩,٩٪) من إجمالي عدد المجيبين على هذه العبارة وعددهم ١٩٦ شخصاً ، وذلك في مقابل عدد الأشخاص الذين قالوا بأن هذه العبارة «صحيحة تماماً» و «صحيحة» فقد بلغ مجموعهم ٥٩ شخصاً يمثلون (٣٠,١٪) من اجمالي المجيبين على العبارة نفسها

وهكذا يتضح من خلال وصف البيانات الخاصة بمتغير تدرج السلطة في المركزية بأن هناك تبايناً في إجابات المجيبين على هذه العبارات فيما يتعلق

بصحتها أو عدم صحتها ولكنه ليس بالتباين الكبير في مجمل العبارات .

## ٢ - المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم ( ١٥ )

المركزية - المشاركة في اتخاذ القرار

العدد الكلي	مجموع الذين لم يجيبوا	مجموع الذين أجابوا	خاطئة تماماً	أقرب إلى الخطأ	أقرب إلى الصواب	صحيحة تماماً	العبارات	
			(٤)	(٣)	(٢)	(١)		
			مج %	مج %	مج %	مج %		
١٩٨	١	١٩٧	١٨,٣ %	٢٨,٩ %	٢٠,٨ %	٢٥,٩ %	إلى أي مدى تشارك عادة في قرار تعيين موظف جديد؟	١٥ / ١
١٩٨	٣	١٩٥	١٤,٩ %	٢١ %	١٧,٤ %	٣٨,٥ %	إلى أي مدى تشارك عادة في قرار ترقية الموظفين المتخصصين؟	١٥ / ٢
١٩٨	٢	١٩٦	٢٢,٤ %	٣٤,٧ %	٢٣,٥ %	٢١٣,٣ %	إلى أي مدى تشارك عادة في القرارات الخاصة بتسي خطط جديدة؟	١٥ / ٣
١٩٨	٣	١٩٥	٢٢,٦ %	٣٦,٩ %	١٩ %	١٥,٤ %	إلى أي مدى تشارك عادة في القرارات الخاصة بتسي برامج جديدة؟	١٥ / ٤

مج : مجموع عدد الأشخاص الذين أجابوا على هذه الجزئية من الاستبانة .  
% : النسبة المئوية لعدد الأشخاص الذين أجابوا على هذه الجزئية من الاستبانة من العدد الكلي .

س خلال النظر الى الجدول رقم (١٥) والخاص «بالمشاركة في اتخاذ القرارات» كأحد متغيرات المركزية وبتفحص ردود المجيبين على الأسئلة الواردة في الجدول يمكن القول بأن معظمها يتركز في خانة «أحياناً» اذا ما استثنينا السؤال ٢/١٥ فبتفحص الإجابة على السؤال ١/١٥ والذي نصه «إلى أي مدى تشارك عادة في قرار تعيين موظف جديد» نجد أن ٥٧ شخصاً وهم يمثلون (٢٨,٩٪) من اجمالي المجيبين على هذه العبارة الذين بلغ عددهم ١٩٧ شخصاً قد اختاروا الإجابة «بأحياناً» كما أجاب ٤١ شخصاً «بنادراً» و ٥١ شخصاً «بأبداً» حيث تبلغ نسبة عدد الاشخاص الذين قالوا بهذه الثلاث الإجابات ، وهي اجابة تسيير في الاتجاه السلبي ، (٧٥,٦٪) بالمقابل فإننا نجد الأشخاص الذين أجابوا «بغالباً» هم ٣٦ شخصاً ، كما أجاب ١٢ شخصاً «بدائماً» وهي إجابات تعكس الإتجاه الايجابي ونعني به المشاركة في قرار تعيين موظف جديد . غير أن المجيبين بهاتين الإجابتين تعتبر نسبتهم قليلة حيث تمثل (٢٤,٤٪) فقط وذلك اذا قورنوا بالأشخاص الذين اجابوا «بأبداً» و «نادراً» و «أحياناً» والتي تعني قلة أو عدم سشاركتهم في قرار تعيين موظف جديد على أننا اذا ما انتقلنا الى السؤال ٢/١٥ «إلى أي مدى تشارك عادة في قرار ترقية الموظفين المتخصصين؟» فنسجد أن عدد الأشخاص الذين أجابوا «بأبداً» والتي تعني عدم المشاركة في قرارات ترقية الموظفين المتخصصين ٧٥ شخصاً يمثلون (٣٨,٥٪) من اجمالي المجيبين على السؤال وعددهم ١٩٥ شخصاً ، في حين بلغ عدد الاشخاص الذين أجابوا «بدائماً» والتي تعني المشاركة هنا ١٦ شخصاً يمثلون فقط (٨,٢٪) من اجمالي المجيبين على السؤال ذاته وبصفة عامة يمكن القول ان اتجاهات المجيبين على هذا السؤال تميل الى اظهار قلة أو عدم مشاركة الكثير من أفراد عينة الدراسة في القرارات المتعلقة بترقية الموظفين المتخصصين . اما إذا ما

تفحصنا الإجابات على السؤال ٣ / ١٥ والذي نصه «إلى أي مدى تشارك عادة في القرارات الخاصة بتبني خطط جديدة؟» فسنجد أن الإجابة قد عادت لتركز مرة أخرى في خانة «أحياناً» حيث بلغ عدد الأشخاص الذين اختاروا هذه الإجابة ٦٨ شخصاً يمثلون نسبة (٣٤,٧٪) من المجموع الكلي للمجيبين على العبارة ، كما أجاب ٤٦ شخصاً «بنادراً» و ٢٦ شخصاً «بأبداً»، في حين لم يجب على هذا السؤال «بدائماً» الا ١٢ شخصاً و ٤٤ شخصاً «بغالباً» وهؤلاء يمثلون فقط (٢٨,٨٪) من اجمالي المجيبين على السؤال . كذلك الحال ايضاً بالنسبة للسؤال ٤ / ١٥ «إلى أي مدى تشارك عادة في القرارات الخاصة بتبني برامج جديدة؟» فإن معظم ردود المجيبين قد تركزت في خانة «أحياناً» ، حيث بلغ عدد المجيبين بهذه الإجابة ٧٢ شخصاً يمثلون (٣٦,٩٪) من مجموع الأشخاص الذين أجابوا على هذه العبارة وعددهم ١٩٥ شخصاً أما بالنسبة للأشخاص الذين اجابوا «بدائماً» ١٢ شخصاً، و «غالباً» ٤٤ شخصاً فإنهم لا يشكلون الا (٢٨,٨٪) من اجمالي المجيبين على السؤال . على أننا اذا ما نظرنا الى المتوسط الحسابي لمتغير المركزية بشكل عام نجد أنه يساوي (٢,٧٢) بانحراف معياري قدره (٠,٥٥) مما يعكس درجة معتدلة من سريان المركزية في الوزارات التي تمت دراستها

ومجمل القول فإنه يمكن أن نستخلص من تحليلنا للبيانات الخاصة بقياس البناء التنظيمي وهي : الصيغ الرسمية والمركزية ان ثقافة الوزارات التي تم اختيار أفراد العينة منها تميل الى التأكيد الى حد ما على اتباع الصيغ الرسمية فيها من خلال وجود القواعد والأنظمة المكتوبة التي تحرص على تطبيقها ، وكذلك المركزية النسبية التي ظهرت من خلال إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتأكيد على مبدأ تدرج السلطة والمركزية في اتخاذ القرارات .

## رابعاً العلاقة بين متغيرات الدراسة

لتحديد درجة ( $n$ ) العلاقة بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficients) وذلك من أجل حساب معاملات الارتباطات بين المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء التنظيمي من جهة (المتغير المستقل) ودرجة الولاء التنظيمي من جهة أخرى (المتغير المعتمد). وقد تم استخدامه لتحديد هذه العلاقات نظراً لأن قيم الدراسة ذات طبيعة رتبية ويبين الجدول رقم (١٦) هذه الارتباطات ودلالاتها الاحصائية واحتمال «قيمة T» المحسوبة لكل منهما حتى يمكن مقارنتها بمستوى معنوية ثابت هو ٥٪ وذلك على النحو التالي :

### الجدول رقم (١٦)

معاملات الارتباطات بين المتغيرات الشخصية والمتغيرات

التنظيمية من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى باستخدام معامل سبيرمان (مستوى الدلالة الاحصائية تساوي أو تقل عن ٠,٠٥)

رقم السؤال	مسمى المتغير الشخصي والتنظيمي	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
١	- المتغيرات الشخصية - مسمى الوزارة	٠,٠٠٤	٠,٩٥	علاقة غير جوهرية
٢	- مسمى الوظيفة الحالية	٠,٠٧٤-	٠,٣٢	علاقة غير جوهرية
٣	- المرتبة	٠,٢٢	٠,٠٠٣	علاقة جوهرية موجبة
٤	- العمر	٠,٢٢	٠,٠٠٢	علاقة جوهرية موجبة
٥	- المستوى التعليمي	٠,٠٧-	٠,٣٨	علاقة غير جوهرية
٦	- مدة الخدمة في المرتبة الحالية	٠,١٤-	٠,٠٦	علاقة غير جوهرية
٧	- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	٠,٠١٧	٠,٨٣	علاقة غير جوهرية

تابع الجدول رقم ( ١٦ )

رقم السؤال	مسمى المتغير الشخصي والتنظيمي	معامل الإرتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
٨	- مدة الخدمة في الوزارة الحالية	٠,١٩	٠,٠١	علاقة جوهريّة موجبة
٩	- مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة	٠,٢١	٠,٠٠٥	علاقة جوهريّة موجبة
١٠	- عدد جهات العمل سابقاً قبل الوزارة الحالية	٠,٠٥	٠,٤٧	علاقة غير جوهريّة
١١	- الوصول إلى الدرجة النهائية من المرتبة	٠,١١	٠,١٣	علاقة غير جوهريّة
١٣	البناء التنظيمي - الصيغ الرسمية - قواعد العمل (تقنين العمل)	٠,٣٢-	٠,٠٠١	علاقة جوهريّة سالبة
	- مراعاة الأنظمة	٠,٠٣-	٠,٦٦	علاقة غير جوهريّة
	- دليل الأنظمة	٠,٣٥-	٠,٠٠١	علاقة جوهريّة سالبة
	- الوصف الوظيفي	٠,٣٣	٠,٠٠١	علاقة جوهريّة موجبة
	- دقة الوصف الوظيفي	٠,٣١-	٠,٠٠١	علاقة جوهريّة سالبة
	المركزية	٠,٤٢-	٠,٠٠١	علاقة جوهريّة سالبة
١٤	- تدرج السلطة	٠,٢٩	٠,٠٠١	علاقة جوهريّة سالبة
١٥	- المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٤٩-	٠,٠٠١	علاقة جوهريّة سالبة
		٠,٣٣	٠,٠٠١	علاقة جوهريّة موجبة

من الجدول السابق رقم (١٦) الخاص بمعاملات الارتباطات بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية من جهة (المتغيرات المستقلة) ودرجة الولاء التنظيمي من جهة أخرى (المتغير التابع) يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات المستقلة وذلك على النحو التالي :



## أولاً: المتغيرات الشخصية:

تشير النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام معامل سبيرمان أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من متغير المرتبة ، والعمر ، ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة حيث بلغت مستوى دلالتها الاحصائية على التوالي (المرتبة ٠,٠٠٣) (العمر ٠,٠٠٢) (مدة الخدمة في الوزارة الحالية ٠.٠١) و (مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة ٠,٠٠٥) في حين لم تظهر النتائج أي علاقة سواء أكانت سلبية أم ايجابية بين الولاء التنظيمي وبقية المتغيرات الشخصية الأخرى في الدراسة والتي تشمل مسمى الوزارة ، ومسمى الوظيفة الحالية ، والمستوى التعليمي ومدة الخدمة في المرتبة الحالية ، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي وعدد الجهات التي عمل بها المدير قبل وزارته الحالية ثم متغير الوصول الى الدرجة النهائية من المرتبة

ثانيا : البناء التنظيمي :

أ - الصيغ الرسمية:

في هذه الدراسة تم اختيار متغيرين أساسيين س متغيرات البناء التنظيمي هما الصيغ الرسمية والمركزية حيث يضم كل منهما متغيرات فرعية ففيما يتعلق بالصيغ الرسمية فلقد بينت نتائج سبيرمان أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية قوية بين كل من متغير مراعاة الأنظمة (٠,٠٠٠١) ودليل الأنظمة (٠,٠٠٠١) والوصف الوظيفي (٠,٠٠٠١) ودقة الوصف الوظيفي (٠,٠٠٠١) التي هي بين مكونات متغير الصيغ الرسمية وبين الولاء التنظيمي . كما بينت نتائج سبيرمان أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية قوية بين متغير الصيغ الرسمية كمتغير قائم بحد ذاته وبين الولاء التنظيمي

حيث بلغت قوة دلالتها الاحصائية (٠,٠٠٠١) على أن هذه العلاقات سواء أكانت بين متغير الصيغ الرسمية في حد ذاته أو بين مكوناته من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى هي علاقة سلبية باستثناء متغير دليل الانظمة أما فيما يتعلق بمتغير قواعد العمل الذي هو أحد مكونات الصيغ الرسمية فلم توضح نتائج معامل ارتباط سيرمان أي علاقة بينه وبين الولاء التنظيمي

ب: المركزية:

اما إذا تفحصنا العلاقة بين متغير المركزية ومكوناته (تدرج السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار) فسنجد ان نتائج استخدام معامل سيرمان كما هو موضح في الجدول (١٦) تبين أن هناك علاقة جوهرية بين هذه المتغيرات وبين الولاء التنظيمي حيث بلغت مستوى دلالتها الاحصائية (٠,٠٠٠١) على أن هذه العلاقة موجبة بالنسبة لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار في حين أنها سالبة بالنسبة لمتغير تدرج السلطة (المتغير الفرعي) والمركزية (المتغير الرئيسي)

وهكذا يتبين من استخدام معامل سيرمان أن هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الولاء التنظيمي حيث اتضح أن هناك علاقة جوهرية موجبة بين المرتبة والعمر ومدة الخدمة في الوزارة ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة والولاء التنظيمي كذلك تبين نتائج استخدام معامل سيرمان أن هناك علاقة جوهرية بين البناء التنظيمي المتمثل في الصيغ الرسمية والمركزية وان كانت هذه العلاقة في مجملها سلبية

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات

أولاً نتائج استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج .  
ثانياً : نتائج استخدام أسلوب تحليل التباين .



## الفصل الخامس

### تحليل البيانات

لتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) وأسلوب تحليل التباين (ANOVA) وفيما يلي أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها باستخدام هذين الأسلوبين .

أولاً : نتائج استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج .

باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج ثم تحديد أهم المتغيرات ذات الدلالة الاحصائية التي تؤثر على الولاء التنظيمي للمدير السعودي وبالنظر الى الجدول رقم (١٧) والمعادلة التي تليه يتضح ما يلي :

جدول رقم (١٧)

أهم المتغيرات المؤثرة على الولاء التنظيمي  
باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج

المتغيرات المؤثرة	المعامل	مستوى معنوية الاختبار
مراعاة الأنظمة	- ٠,٢٤	٠,٠٥
دقة الوصف الوظيفي	- ٠,٤٠	٠,٠١
المرتبة	٠,٠٩	٠,٠٥
عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	- ٠,١٥	٠,١٠
المركزية	- ٠,٣٦	٠,١

معادلة التأثير :

Q12 (الولاء التنظيمي) = 7,26 - 0,507 \* مراعاة الأنظمة - 0,40 \*  
دقة الوصف الوظيفي + س 3 المرتبة - 0,15 \* عدد سنوات الخدمة في المنصب  
الحالي - 0,36 \* المركزية

بما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على درجة الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، ونظراً لتعدد المتغيرات المستقلة موضع الدراسة فإنه لم يظهر منها في نموذج الانحدار المتدرج سوى خمسة متغيرات رئيسية هي (مراعاة الأنظمة ، ودقة الوصف الوظيفي ، والمرتبة ، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي والمركزية) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (17)

فبالنسبة للمتغيرات الشخصية الداخلة في الدراسة والتي يبلغ عددها عشرة متغيرات اتضح من استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج بأن المرتبة وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي هما العاملان الوحيدان المؤثران على الولاء التنظيمي للمدير السعودي حيث تبين أن المرتبة ذات دلالة معنوية في التأثير على درجة الولاء التنظيمي للمدير السعودي عند (0,05) أما عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي فإنها ذات دلالة معنوية في التأثير على الولاء التنظيمي عند مستوى (0,10) أما فيما يتعلق بمتغيرات البناء التنظيمي فيتضح أن متغير الصيغ الرسمية يعتبر من العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي من خلال بعض مكوناته إذ تبين أن متغير (مراعاة الأنظمة) له دلالة معنوية في التأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي عند مستوى معنوية (0,5) في حين أن متغير «دقة الوصف الوظيفي» له دلالة معنوية في التأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي

عند مستوى (٠,٠١) ونظراً لأن الارتباط بين هذين المتغيرين الفرعيين وبقية متغيرات الصيغ الرسمية ارتباط قوي فقد أدى ذلك الى عدم ظهور هذه المتغيرات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج حيث اعتبر هذان المتغيران ممثلين لمتغير الصيغ الرسمية الذي هو أحد المتغيرات الرسمية في التأثير على الولاء التنظيمي

أما بالنسبة لمتغير المركزية فكما هو واضح من الجدول رقم (١٧) فإنه يعتبر أحد المتغيرات الرئيسية في التأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي حيث بلغت مستوى دلالاته المعنوية في التأثير (٠,١) ونظراً لأن متغير المركزية هنا قد تم قياسه من خلال متغيرين فرعيين هما تدرج السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والذين لم يظهرهما في نتيجة تحليل الانحدار المتدرج حيث اعتبرت المركزية ممثلة لهذين المتغيرين الفرعيين

غير أننا اذا ما نظرنا الى نوع هذا التأثير بالنسبة للمتغيرات التي اظهرتها نتيجة تحليل الانحدار المتدرج على الولاء التنظيمي فسنجد كما هو واضح من الجدول رقم (١٧) أن هذه التأثيرات سلبية ما عدا متغير المرتبة فبالنسبة لمتغير مراعاة الأنظمة الذي هو أحد المتغيرات الفرعية في الصيغ الرسمية يتضح أنه كلما زاد تأكيد المنظمة أو الوزارة التي يعمل بها المدير السعودي على مراقبة الموظفين بصفة دائمة لاكتشاف أي مخالفات للقواعد والأنظمة، أو كلما شعر الموظفون بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة كلما قل ولاؤهم للوزارات التي يعملون بها كذلك الحال بالنسبة لمتغير دقة الوصف الوظيفي فإن التشديد الدائم على وجوب العمل من خلال القنوات الملائمة، والتأكيد على اتباع اجراءات عمل دقيقة والرجوع الى شخص بعينه في كل مرة تظراً فيها مشكلة يعني تدني مستوى

الولاء التنظيمي بالنسبة للشخص الذي يعمل في هذه المنظمة اما بالنسبة للتأثير السلبي لعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي كما يتضح من معامل تحليل الانحدار المتدرج (-٠,١٥) جدول رقم (١٧) فإن ذلك يشير الى أن شعور المدير بالجمود وعدم التجديد في مهامه أو مسؤولياته يفقده الحماسة في اداء عمله وبالتالي قلة ولائه للمنظمة التي يعمل بها. هذا الأمر ينطبق بالنسبة لمتغير المركزية حيث يتضح من معامل تحليل الانحدار المتدرج (-٠,٣٦) أن تأثيرها على الولاء التنظيمي سلبي بمعنى أنه كلما تم التأكيد في المنظمة أو الوزارة التي يعمل بها المدير على مبدأ تدرج السلطة الذي يؤكد على أولوية الرئيس بالنسبة لاتخاذ أي قرار ، أو عدم المشاركة في اتخاذ القرارات كلما قل ولاء المدير بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها والعكس بالعكس. على أن الأمر يختلف بالنسبة لمتغير المرتبة الذي يعتبر أحد المتغيرات الشخصية حيث بينت نتائج تحليل الانحدار المتدرج تأثيرها الايجابي على الولاء التنظيمي للمدير السعودي (المعامل: ٠,٠٩) هذا يعني أنه كلما ارتفعت مرتبة الشخص كلما زاد ولاءه للمنظمة التي يعمل بها هذا الاتجاه ربما يعود الى أنه كلما ترقى المدير في المراتب العليا كلما أتيح له تحقيق الكثير من حاجاته المتمثلة في تحقيق الذات وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الى جانب الامتيازات المادية والمعنوية التي توفرها المراتب العليا لأغلب شاغريها.

واخيراً فإننا اذا ما تفحصنا نتائج استخدام اسلوب تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة درجة تأثير هذه العوامل حسب أهميتها وحجم هذا التأثير فسنجد كما هو واضح من الجدول رقم (١٨) ما يلي :



الجدول رقم (١٨)  
العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي  
للمدير السعودي حسب أهميتها وحجم هذا التأثير

الترتيب	اسم المتغير	درجة مساهمته
١	دقة الوصف الوظيفي (الصيغ الرسمية)	٠,١٨
٢	المركزية	٠,٠٥
٣	المرتبة	٠,٠٤
٤	مراعاة الأنظمة (الصيغ الوسمية)	٠,٠٢٦
٥	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	٠,٠١٨
	الحجم الكلي للتأثير	٠.٣١٤

يتضح من الجدول السابق أن أهم المتغيرات تأثيراً أعلى درجة الولاء التنظيمي للمدير السعودي هي : متغير دقة الوصف الوظيفي الذي هو احد مكونات متغير الصيغ الرسمية . فقد احتل هذا المتغير المرتبة الأولى من حيث التأثير حيث بلغت مساهمته في التأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي (٠,١٨) يلي ذلك في الأهمية متغير المركزية حيث بلغت مساهمته (٠,٠٥) يلي ذلك المرتبة وهي أحد المتغيرات الشخصية في الدراسة الحالية حيث بلغت مساهمتها في التأثير على ولاء المدير السعودي للوزارة التي يعمل بها (٠,٠٤) ، ثم متغير مراعاة الأنظمة التي هي أيضاً أحد مكونات متغير الصيغ الرسمية حيث بلغت مساهمته (٠,٠٢٦) وأخيراً متغير عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي وهو احد المتغيرات الشخصية حيث بلغت درجة مساهمته في الولاء التنظيمي للمدير السعودي (٠,٠١٨) .

هذه المتغيرات الخمسة يشكل تأثيرها على الولاء التنظيمي للمدير السعودي بصفة عامة حوالي (٠,٣١٤) من مجموع المتغيرات الواردة في الدراسة وعلى الرغم من صغر هذه النسبة إلا أن جميع المتغيرات الداخلة في علاقة الانحدار المتدرج ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,١٠) فأقل .

### ثانيا : نتائج استخدام أسلوب تحليل التباين .

تشير نتائج تحليل التباين الى مدى تأثير متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في العوامل الشخصية والبناء التنظيمي على المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي وسوف يتم عرض هذه النتائج تبعاً لترتيب متغيرات الدراسة المستقلة كما جاءت في استبانة الدراسة وذلك على النحو التالي (جدول رقم ١٩)

## أولاً: المتغيرات الشخصية

جدول رقم (١٩)  
أثر المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي  
للمدير السعودي عند مستوى معنوية ٠,٠٥

اسم المتغير	احتمال قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية
اسم الوزارة	٠,٢١	غير دالة احصائية
مسمى الوظيفة الحالية	٠,٠٣	ذات دلالة احصائية
المرتبة	٠,٠٠٧٣	ذات دلالة احصائية**
العمر	٠,٠١٩	ذات دلالة احصائية**
المستوى التعليمي	٠,٣٥	غير دالة احصائية
مدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها الآن	٠,٢٥	غير دالة احصائية
عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	٠,٤٠	غير دالة احصائية
مدة الخدمة في الوزارة الحالية	٠,٠٠٩	ذات دلالة احصائية**
مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة	٠,٠٠٨	ذات دلالة احصائية**
عدد الجهات التي تم العمل بها قبل الوزاة الحالية	٠,٧٤	غير دالة احصائية
الوصول إلى الدرجة النهائية من المرتبة	٠,١٣	غير دالة احصائية

\*\*\* الفروق ذات الدلالة باستخدام المقارنات الزوجية (TUKY).

بالنظر الى الجدول السابق رقم (١٩) يتضح أنه يمكن تقسيم المتغيرات الشخصية والديموغرافية من حيث تأثيرها على الولاء التنظيمي للمدير السعودي الى فئتين رئيسيتين الفئة الاولى وتضم تلك المتغيرات التي تعتبر مؤثرة على الولاء التنظيمي للمدير السعودي وذلك لأن احتمال قيمة «F» المحسوبة في هذه المتغيرات دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) هذه المتغيرات تضم كلاً من مسمى الوظيفة الحالية (F = ٠,٠٣) والمرتبة

(F = ٠,٠٠٧٣) والعمر (F = ٠,٠١٩) ومدة الخدمة التي قضاها المدير في وزارته الحالية (F = ٠,٠٠٩) وأخيراً مدة خدمة المدير في الدولة بصفة عامة (F = ٠,٠٠٨) الفئة الثانية وتضم تلك المتغيرات التي لا تعتبر مؤثرة على الولاء التنظيمي وهي اسم الوزارة التي يعمل بها المدير (F = ٠,٠٢١) والمستوى التعليمي (F = ٠,٣٥) ومدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير الآن (F = ٠,٢٥) وعدد سنوات الخدمة في منصبه الحالي (F = ٠,٤٠) وعدد الجهات التي عمل بها قبل التحاقه بالوزارة الحالية (F = ٠,٧٤) ، ثم الوصول الى الدرجة النهائية من مرتبته الحالية (F = ٠,١٣)

على أننا اذا ما اعدنا النظر بالنسبة للعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للمدير السعودي (العوامل ذات الدلالة الاحصائية) فنسجد أنه من خلال استخدام المقارنات الزوجية (TUKY) فإن هناك فروقاً جوهرية بين هذه العوامل أو المتغيرات من حيث تأثيرها على الولاء التنظيمي بالنسبة للمدير السعودي وقد مُيزت هذه المتغيرات عن بقية المتغيرات الأخرى بوضع علامة (\*\*\*) هذه المتغيرات تشمل كلاً من المرتبة والعمر ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة فبالنسبة للمرتبة فإن هناك فروقاً جوهرية بين المراتب من حيث تأثيرها على الولاء التنظيمي للمدير السعودي وهذه الفروق موجودة بصفة أساسية بين المرتبة الرابعة عشرة والتاسعة فكما يتضح من واقع نتيجة اختبار المقارنات الزوجية بين متوسط الاجابات لكلا المرتبتين (١,٥٦) بأن المرتبة الرابعة عشرة أكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي لدى المدير السعودي من المرتبة التاسعة هذا التأثير ربما يعود الى طبيعة الاشباع والدور الوظيفي الذي توفره المرتبة الرابعة عشرة لشاغليها حيث أنهم غالباً ما يكونون أصحاب قرار بالنسبة للقضايا التي تواجههم فضلاً عن ذلك فإن التعيين على هذه المراتب قائم أصلاً على الثقة التي يعتبر الولاء

أحد مؤشراتنا وبالتالي فإن فرص ترقيةهم الى المراتب العليا واردة بشكل كبير أما بالنسبة لشاغلي المراتب التاسعة فإنهم ربما يكونون من أكثر الأفراد تعرضاً لمشكلة التجمد الوظيفي وذلك لمحدودية المراتب التي يطمحون في الترقية إليها مما قد يتسبب في عدم تحسين أوضاعهم المالية الى جانب أوضاعهم الوظيفية

أما فيما يتعلق «بالعمر» فإن هناك أيضاً فروقاً جوهرية بين فئات الأعمار من حيث تأثيرها على الولاء التنظيمي للمدير السعودي وهذه الفروق موجودة بصفة أساسية بين الفئة الرابعة (٥٠ سنة فما فوق) والفئة الثانية (٣٠ سنة - ٣٩ سنة) فكما يتضح من نتيجة متوسط الإجابات بين الفئتين (٥٩,٠) بأن فئة العمر (٥٠ سنة فما فوق) أكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي للمدير السعودي من الفئة التي تقع بين (٣٠ سنة - ٣٩ سنة) هذا الفرق في التأثير ربما يعود الى أن الأشخاص الواقعيين في هذه الفئة من العمر (٥٠ سنة فما فوق) يتمتعون بنوع من الاستقرار الوظيفي والخبرة الطويلة فضلاً عن أنهم في هذه المرحلة من أعمارهم ربما تكون معظم حاجاتهم الأساسية سواء ما تعلق منها بالنواحي المادية أو المعنوية قد تمت تليتها الى حد كبير الى جانب ذلك فإن هذه الفئة لم يعد معظم أفرادها يطمحون الى تحقيق المزيد من وظائفهم لاسيما وأنهم على اعتاب سن التقاعد لذا فإن الرابطة بينهم وبين المنظمات التي يعملون بها هي رابطة المعيشة الطويلة والاستفادة المتبادلة خلال سنوات العمل الماضية هذا الوضع قد يغيّره تماماً حال اولئك الذين يقعون ما بين سن (٣٠ - ٣٩) سنة حيث أنهم أكثر تطلعاً للمستقبل كما أن توقعاتهم من وظائفهم والمنظمات التي يعملون فيها عالية جداً لذا فإنهم يفسرون عدم تحقيق هذه المطالب على أنه نوع من تقصير المنظمة في جانبهم هذه الفئة غالباً ما تميل الى التسرب من المنظمات والبحث عن

فرص وظيفية أفضل في منظمات أخرى غير التي يعملون بها لاسيما وأنهم لا يفكرون كثيراً في التقاعد بقدر ما يفكرون في الوظائف التي تلبى مطالبهم المادية والمعنوية الأساسية

وكما هو الحال بالنسبة للمرتبة والعمر فإن مدة الخدمة في الوزارة الحالية لها تأثيرها على الولاء التنظيمي للمدير السعودي حيث بلغت احتمال قيمة «F» المحسوبة (0,009) وهي تعتبر دالة عند مستوى (0,05) على أننا إذا ما نظرنا إلى فئات مدة الخدمة في الوزارة الحالية فسنجد من خلال استخدام المقارنات الزوجية أن هناك فروق جوهرية بين هذه الفئات من حيث تأثيرها على الولاء التنظيمي للمدير السعودي وهذه الفروق موجودة بصفة أساسية بين الفئتين السابعة (31 سنة - فما فوق) والثانية (6 سنوات - 10 سنوات) وبين الفئتين السابعة والثالثة (11 سنة - 15 سنة)، حيث بلغت متوسطات الفروق بين هذه الفئات على التوالي (0,88) و (1,07) إن تفسير هذه الفروق بين الفئة السابعة والفئتين الثانية والثالثة يبين أن طول مدة الخدمة في الوزارة الحالية للمدير ذو تأثير على درجة ولائه للوزارة التي يعمل فيها هذا التأثير يرتبط تقريباً بالمرتبة والعمر، حيث أن طول الخدمة في الوزارة الحالية للمدير وبخاصة عندما تتجاوز (30 سنة) يعني ضمناً وصوله إلى المراتب العليا كما أنه ربما يكون قد تجاوز الخمسين سنة من عمره مما يحني شعوره ضمناً بالرضا عن العمل في هذه الوزارة لأنها وفرت مطالبه وتوقعاته بعكس أولئك المديرين الذين تقل مدة خدمتهم عن خمس عشرة سنة والذين يشعرون بأنهم لا يزالون يتوقعون الكثير من الوزارات التي يعملون بها. هذا الأمر ينطبق أيضاً على متغير مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة حيث تشير نتائج استخدام المقارنات الزوجية أن هناك فروقاً جوهرية بين فئات مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة من حيث تأثيرها على الولاء

التنظيمي وهذه الفروق موجودة بصفة أساسية بين الفئتين السابعة (٣١) سنة فما فوق) والثالثة (١١ سنة - ١٥ سنة) وبين الفئتين السابعة (٣١ سنة فما فوق) والثانية (٦ سنة - ١٠ سنوات) حيث بلغت متوسطات الفروق بينهما على التوالي (٠,٨٣) و (٠,٨٤) هذه الفروق في التأثير على الولاء التنظيمي بالنسبة لفئة تزيد مدة خدمتهم في الدولة بصفة عامة على واحد وثلاثين سنة مقارنة بالأشخاص الذين تبلغ خدمتهم بين (٦ سنوات - ١٥ سنة) ترتبط أيضاً بالعمر والمرتبة ومدة الخدمة في الوزارة الحالية والتي تشير في مجملها إلى أن متغير طول المدة أو الفترة الزمنية ذو تأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي

كما سبق نخلص إلى القول بأنه نتيجة لاستخدام تحليل التباين يتضح لنا أن أهم المتغيرات الشخصية تأثيراً على الولاء التنظيمي للمدير السعودي هي : مسمى الوظيفة الحالية ، والمرتبة ، والعمر ، ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ، ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة كما بينت النتائج باستخدام المقارنات الزوجية أن هناك فروقاً جوهرية في داخل بعض هذه المتغيرات حيث تأثيرها على الولاء التنظيمي وبخاصة متغير المرتبة والعمر ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة

## ثانياً متغيرات البناء التنظيمي:

الجدول رقم (٢٠)

تأثير متغيرات البناء التنظيمي على الولاء التنظيمي

للمدير السعودي عند مستوى معنوية ٠,٠٥

اسم المتغير	احتمال قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الصيغ الرسمية	٠,٠٠٠١	ذات دلالة احصائية <sup>***</sup>
- قواعد العمل	٠,٧٢	غير دالة احصائية
- سراحة الأنظمة	٠,٠٠٠١	ذات دلالة احصائية <sup>***</sup>
- الوصف الوظيفي	٠,٠٠٠٢	ذات دلالة احصائية <sup>***</sup>
- دقة الوصف الوظيفي	٠,٠٠٠١	ذات دلالة احصائية <sup>***</sup>
المركزية	٠,٠٠٠١	ذات دلالة احصائية
- تدرج السلطة	٠,٠٠٠١	ذات دلالة احصائية
- المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٠٠٠١	ذات دلالة احصائية

\*\*\* الفروق ذات دلالة إحصائية باستخدام المقارنات الزوجية (TUKY)

يتضح من الجدول اعلاه رقم (٢٠) أن متغيرات البناء التنظيمي المتمثلة في الصيغ الرسمية والمركزية ذات تأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي وذلك لأن احتمال قيمة «F» المحسوبة في هذه المتغيرات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) كذلك فإننا اذا ما تفحصنا مكونات هذين المتغيرين (الصيغ الرسمية والمركزية) فنسجد بالنسبة للصيغ الرسمية أن هناك ثلاث مكونات من بين خمس مكونات لهذا المتغير ذات تأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي وذلك لأن احتمال قيمة «F» المحسوبة في هذه المتغيرات الفرعية دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥) هذه المتغيرات أو المكونات الفرعية ذات الدلالة الاحصائية



بالنسبة لمتغير الصيغ الرسمية هي متغير «مراعاة الأنظمة» ( $F_{0,0001}$ ) و متغير «الوصف الوظيفي» ( $F_{0,0002}$ ) و «دقة الوصف الوظيفي» ( $F_{0,0001}$ ) كذلك الحال أيضاً بالنسبة لمتغير المركزية ، والذي يمثل المتغير الرئيسي الثاني في البناء التنظيمي حيث أن هذا المتغير دال احصائياً من حيث تأثيره على الولاء التنظيمي بالنسبة للمدير السعودي وذلك لأن احتمال قيمة «F» المحسوبة في هذا المتغير أقل من ( $0,05$ ) من حيث مستوى المعنوية أما فيما يتعلق بمكونات هذا المتغير والمتمثلة في التدرج في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار فإنه اذا ما اخذ كل منهما على انفراد فسنجد ايضاً أن لهما تأثيراً على الولاء التنظيمي للمدير السعودي وذلك لأن احتمال قيمة «F» المحسوبة في هذه المتغيرات دالة احصائياً أيضاً عند مستوى معنوية أقل من ( $0,05$ ) على أننا اذا ما تفحصنا هذه العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي ، ونعني بها الصيغ الرسمية والمركزية فسنجد أنه من خلال استخدام المقارنات الزوجية TUKY فإن هناك فروقاً جوهرية بين هذه المتغيرات من حيث تأثيرها على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة . ففيما يتعلق بمتغير الصيغ الرسمية بصفة عامة فإن هناك فروقاً جوهرية بين ردود المجيبين على عبارات الاستبانة بكونها صحيحة أو خاطئة وبالتالي تأثيرها على الولاء التنظيمي لهم . هذه الفروق موجودة بصفة أساسية بين الأشخاص الذين أجابوا على عبارات الاستبانة بأنها «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» والأشخاص الذين أجابوا بأنها «أقرب الى الخطأ منها الى الصواب» ، حيث يتضح من واقع نتيجة اختبار المقارنات الزوجية بين متوسط الاجابات لهاتين الفئتين والتي تبلغ ( $0,62$ ) يتضح بأن ادراك الأفراد المجيبين أن العبارات الواردة في الاستبانة «أقرب الى الصواب منها الى الخطأ» أكثر تأثيراً على ولائهم للمنظمات التي يعملون بها من الأفراد الذين يدركون أن هذه العبارات «أقرب الى

الخطأ منها الى الصواب» وبمعنى آخر فإن ادراك الأفراد بأن منظماتهم التي يعملون بها تؤكد على وجوب سراعة الأنظمة في العمل من حيث سراقبتها الدائمة لهم لاكتشاف أية مخالفات ، والالتزام بالوصف الوظيفي المكتوب ووجوب العمل من خلال قنوات محددة يؤثر بدوره على درجة ولائهم للمنظمات التي يعملون بها مقارنة بما لو لم تؤكد هذه المنظمات التأكيد الشديد على مثل هذه الاجراءات أو القواعد في العمل . ذلك أن تأكيد المنظمة على اتباع الصيغ الرسمية بدرجة شديدة في العمل يعكس ممارسة المنظمة لدور الرقابة والتحكم على أفرادها مما قد يعيقهم عن اتخاذ القرارات المناسبة بأنفسهم وبالتالي اعاقا عملية الابداع مما يؤثر بدوره على درجة ولائهم للمنظمات التي يعملون بها (Hall , 1987)

اما إذا ما نظرنا الى متغير المركزية والتمثل هنا في متغير تدرج السلطة ومتغير المشاركة في اتخاذ القرار فسنجد أن هناك أيضاً فروقاً جوهرية بين ردود المجيبين على هذه الجزئية من الاستبانة فبالنسبة لمتغير تدرج السلطة فإن هذه الفروق موجودة بصفة أساسية بين ردود الفئة التي أجابت بأن عبارات الاستبانة «خاطئة تماماً» والفئة التي أجابت بأن عبارات الإستانة «صحيحة تماماً» ، حيث بلغ متوسط الفرق بين إجابة الفئتين (١,٤٤) هذا الفرق بين متوسط الإجابتين يشير الى أن ادراك الأفراد أن هذه العبارات «خاطئة تماماً» ذو تأثير على ولائهم للمنظمات التي يعملون بها مقارنة بالأفراد الذين اجابوا بأنها «صحيحة تماماً» هذا التأثير ربما يعود الى أن الأشخاص الذين يدركون أن هذه العبارات ليست صحيحة توجد لديهم درجة من عدم الاعتماد على مديرهم أو مشرفيهم بالنسبة للقرارات التي يتخذونها والمتعلقة بالمهام المكلفين بها مما يؤثر بدوره على ادراكهم بأنه لا توجد مركزية شديدة في منظماتهم وهذا يؤثر على درجة ولائهم

للمنظمات التي يعملون بها كذلك الحال بالنسبة لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار ، الذي يعتبر أحد مؤشرات المركزية في هذه الدراسة ، حيث يتضح من نتائج اختبار المقارنات الزوجية بين ردود المجيبين على هذه الجزئية من الاستبانة بأن هناك فروقاً جوهرية بين ردود الأشخاص الذين اجابوا بالمشاركة «دائماً» والأشخاص الذين أجابوا بعدم المشاركة «ابداً» ، حيث أن الفرق بين متوسط اجابة الفئتين يساوي (١,٤١) . هذه الإجابة بالمشاركة «دائماً» في اتخاذ القرارات تعكس الى حد كبير أن ادراك الأفراد بأن لديهم الحرية النسبية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المكلفين بها تؤثر الى حد كبير على درجة ولائهم للمنظمات التي يعملون بها مقارنة بالأشخاص الذين أجابوا بأنهم لم يشاركوا «ابداً» في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم آخذين في الاعتبار ان نتائج تحليل الانحدار المتدرج قد بينت بصفة عامة أن تأثير المركزية على ولاء عينة الدراسة هو تأثير سلبي

وبصفة عامة يمكن القول انه ومن خلال استعراض نتائج استخدام تحليل التباين لمعرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة المستقلة والتمثلة في العوامل الشخصية والبناء التنظيمي (الصيغ الرسمية والمركزية) نجد أن هناك عدداً من العوامل المؤثرة على ولاء المدير السعودي للوزارة التي يعمل بها وهذه العوامل هي : مسمى الوظيفة الحالية والمرتبة والعمر ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة والصيغ الرسمية والمركزية حيث أن احتمال قيمة «F» المحسوبة في هذه المتغيرات دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) كذلك فإننا عندما نتفحص هذه المتغيرات ذات الدلالة الاحصائية في التأثير على الولاء التنظيمي وجدنا من خلال استخدامنا للمقارنات الزوجية بين متوسطات هذه المتغيرات أن هناك فروقاً جوهرية بين هذه المتغيرات من حيث تأثيرها على ولاء المدير السعودي للمنظمة أو

الوزارة التي يعمل بها وهذه الفروق موجودة في كل من المرتبة والعمر ومدة  
الخدمة في الوزارة الحالية ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة والصيغ الرسمية  
والمركزية

## الفصل السادس

### مناقشة وتفسير النتائج



# الفصل السادس

## مناقشة وتفسير النتائج

إن مناقشة وتفسير ما تم التوصل اليه من نتائج في هذه الدراسة سوف يكون منطلقاً من بعدين رئيسيين . البعد الأول ويتمثل في النموذج الذي تم تبنيه في هذه الدراسة والذي حدد الولاء الوظيفي على اعتبار أنه نتيجة لمتغيرين اساسيين هما :

١ - المتغيرات الشخصية وتشمل . مسمى الوظيفة الحالية للمدير ، والمرتبة ، والعمر ، والمستوى التعليمي ، ومدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير الآن ، ومدة خدمته في الوزارة الحالية ، ومدة خدمته في الدولة بصفة عامة ، وعدد الجهات التي عمل بها سابقاً قبل التحاقه بوزارته الحالية وأخيراً وصوله الى الدرجة النهائية .

٢ - متغيرات البناء التنظيمي وتشمل الصيغ الرسمية والمركزية . البعد الثاني الذي تناقش على أساسه نتائج هذه الدراسة هي الفروض التي تحاول الدراسة اثباتها أو نفيها وهي تمثل في الواقع ترجمة لما تم تحديده من متغيرات فرعية في نموذج الدراسة حيث أن كل فرض يتعلق بمتغير من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية في الدراسة

هذان البعدان ، نموذج الدراسة وفروض الدراسة ، يعكسان في الواقع الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة الى تحقيقه والمتمثل في «معرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على الولاء التنظيمي للمدير السعودي»

لقد أشارت نتائج الدراسة الحالية الى أن متوسط الولاء التنظيمي للمدير

السعودي في الوزارات التي تمت دراستها يبلغ (٥,٠٩) بانحراف معياري قدره (٠,٩٤) وهي نسبة تعتبر عالية الى حد ما اذا أخذنا في الاعتبار أن درجات الولاء التنظيمي في المقياس الذي تم استخدامه في هذه الدراسة (مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه (١٩٧٤) تتراوح ما بين درجة واحدة (الدرجة الدنيا) وسبع درجات (الدرجات العليا)، حيث أنها بذلك تعتبر أعلى من المتوسط قليلاً (Price & Muelleer, 1986, P. 80) هذا الارتفاع النسبي في درجة الولاء التنظيمي للمدير السعودي يمكن تفسيرها على أساس طبيعة الأدوار أو المناصب التي تحتلها أفراد العينة، حيث أنهم ينظرون الى وظائفهم القيادية الحالية على اعتبار أنها نوع من التقدير لهم من قبل المنظمة مما يملئهم ولاءهم وولاءهم للمنظمات التي يعملون بها. هذا التفسير يتفق في كثير من جوانبه مع نتائج الدراسات التي تربط بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي حيث تنظر الى المفهومين على أنهما نتاج تبادل المصالح بين الفرد والمنظمة وهي في ذلك متأثرة بنظريات الدوافع مثل نظرية الحاجات ونظرية العاملين ونظرية العدالة (Glission & Durick, 1988; Griffin & Bateman, 1986, pp. 157-188; Olive, 1984; Meyer & Allen, 1984) كذلك فإننا اذا ما قارنا بين درجة الولاء التنظيمي في هذه الدراسة وهي (٥,٠٩) وما تم التوصل اليه في دراسة عبدالرحيم القطان (١٩٨٧م) والتي قارن فيها ولاء العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية للمنظمات التي يعملون بها، نجد أن نتائج دراسته قد بينت أن درجة ولاء العمالة السعودية وهي (٤,٩٤) درجة بانحراف معياري قدره (٠,٩٣) تعد منخفضة مقارنة بدرجات الولاء التنظيمي للعمالات الأخرى في هذه الدراسة. هذا الانخفاض في درجة الولاء التنظيمي للعمالة السعودية اعزاه القطان الى كون العمالة السعودية بصفة عامة لا تحكمها عقود عمل رسمية مثلها مثل العمال



الأخرى ، لذا فإنها كثيراً ما تنتقل من منظمة لأخرى لتحسين وضعها الوظيفي فضلاً عن ذلك «فإن عملية سعودة الوظائف وخاصة الإدارية منها كانت ولا تزال حافزاً لكثير من الموظفين السعوديين في التنقل من منظمة لأخرى ، بحثاً عن فرص وظيفية متميزة وخاصة بين المتعلمين» (القطان ، ١٩٨٧ ، ص ٢١) . على أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو ما هي أسباب أو مصادر الولاء التنظيمي بالنسبة لعينة الدراسة الحالية؟

لمعرفة مصادر هذا الولاء فقد تم طرح عدد من الفروض التي تحاول اثبات أو نفي تأثير بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، كما تم اختبار هذه الفروض باستخدام أسلوب الانحدار المتدرج وأسلوب تحليل التباين وذلك من أجل تحديد أهم المتغيرات ذات الدلالة الاحصائية التي تؤثر على الولاء التنظيمي للمدير السعودي ومدى تأثير هذه المتغيرات . لقد بينت نتائج استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج أنه لا يوجد من بين المتغيرات (الخصائص) الشخصية التي تمت دراستها الا متغيرين يؤثران على الولاء التنظيمي للمدير السعودي هما المرتبة ، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي في حين أن متغيرات البناء التنظيمي في هذه الدراسة وهي الصيغ الرسمية (مثلة في مراعاة الأنظمة ودقة الوصف الوظيفي) والمركزية يعتبر كلاهما مؤثرين في ولاء المدير السعودي للوزارة التي يعمل بها هذه المتغيرات التي تم تحديد تأثيرها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج يُشكل تأثيرها على الولاء التنظيمي للمدير السعودي بصفة عامة حوالي (٠,٣١٤) من مجموع المتغيرات الواردة في الدراسة . وعلى الرغم من صغر هذه النسبة إلا أن جميع المتغيرات الداخلة في علاقة الانحدار المتدرج ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,١٠) فأقل

كذلك فإننا عندما نتفحص النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام تحليل التباين نجد أن أهم المتغيرات الشخصية التي تؤثر على ولاء المدير السعودي للمنظمة أو الوزارة التي يعمل بها هي . مسمى الوظيفة الحالية ، المرتبة ، العمر ، مدة الخدمة في الوزارة الحالية ، ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة . الى جانب المتغيرين الممثلين للبناء التنظيمي وهما متغير الصيغ الرسمية ومتغير المركزية حيث تعتبر جميعها ذات دلالة احصائية في التأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي . وبهذا يمكن القول ان أهم المتغيرات الشخصية والتنظيمية المؤثرة على ولاء المدير السعودي للوزارة التي يعمل بها هي : مسمى الوظيفة الحالية ، والمرتبة ، والعمر ، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي ، ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ، ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة ، والصيغ الرسمية والمركزية ففيما يتعلق بمسمى الوظيفة الحالية ، فإن تأثيرها على الولاء التنظيمي للمدير السعودي ربما يمكن تفسيره على أساس طبيعة العينة ذاتها ، حيث أنها محددة بفئة المديرين في الوزارات التي تمت دراستها . هذه الفئة أو الطبقة من الموظفين تنظر ، كما ذكرنا سابقاً ، الى تعيينها في هذه المناصب على اعتبار أنه نوع من تقدير المنظمة لجهودها مما يفرض عليها بطريقة أو بأخرى الارتباط أو الولاء للمنظمات التي يعملون بها (Mowaday et al, 1982) هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه ماري شيلدون (Sheldon,1971) من أن الولاء التنظيمي يرتبط بالمركز الوظيفي للفرد ، حيث أن المركز الوظيفي ، وبالذات عندما يكون عالياً ، يعتبر عاملاً من عوامل ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها هذا الولاء تم تفسيره من قبلها على أساس الفرص والمكافآت والاعتراف الذي تتيحه هذه المراكز أو المناصب القيادية لشاغليها كذلك الأمر بالنسبة لمتغير المرتبة والتي تعتبر أحد محددات الولاء التنظيمي للمدير السعودي في هذه الدراسة فإنها ترتبط

ارتباطاً وثيقاً بالمكانة الوظيفية وبمسمى الوظيفة الحالية للمدير ومن ثم بتقدير المنظمة له فلقد تبين من خلال استخدام المقارنات الزوجية (TUKY) بأن شاغلي المرتبة الرابعة عشرة أكثر تأثراً بمراتبهم الحالية بالنسبة لولائهم للوزارات التي يعملون بها من أولئك المديرين الذين يشغلون المرتبة التاسعة، هذه النتيجة تعني ضمناً أنه كلما علت مرتبة المدير كلما كان أكثر ولاء للمنظمة التي يعمل بها وذلك ربما بسبب ما توفره المراتب العليا لشاغليها من مكافآت مادية ومعنوية. على أن مما ينبغي التنبيه إليه هنا هو نتائج الدراسات السابقة بالنسبة لتأثير المرتبة على الولاء التنظيمي للأفراد متضاربة ومتباينة مما يؤكد ضرورة الحاجة الى اجراء المزيد من الدراسات في هذا الجانب (Chelte & Tausk, 1987) أما فيما يتعلق بالعمر، فقد أثبتت نتائج استخدام تحليل التباين أنه من العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للمدير السعودي. هذا المتغير، أي متغير العمر، يعتبر من أكثر المتغيرات بروزاً في نتائج الدراسات السابقة والمتعلقة بتأثير المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي فلقد وجد كل من هنري بينيك (Herbiniak, 1974) وستيرز (Steers 1977) وموريس وشيرمان (Morris & Sherman 1981) وأنجل وبيري (Angle 1981) and Perry, 1981) وماير وآل (Meyer & Allen 1984) بأن العمر يعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي بالنسبة للأفراد أو بمعنى آخر فإن الموظفين كبار السن أكثر ولاء لمنظماتهم من نظرائهم الصغار هذه النتيجة تم تأكيدها في الدراسات العربية التي اجراها القطان (١٩٨٧م)، وأدم العتيبي (١٩٩٣) حيث توصلوا الى أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين العمر والولاء التنظيمي هذه النتيجة يمكن تفسيرها على أساس أنه «كلما تقدم الأفراد في السن كانوا أكثر واقعية وقناعه من ذي قبل، وقلت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال الى منظمات أخرى» (العتيبي، ١٩٩٣، ص ١١٥)

كذلك يمكن القول بأن التقدم في العمر يعتبر وسيلة من وسائل اكتساب الخبرة التي تتيح للفرد فرص المقارنة بين المنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى حيث يصلون الى حقيقة مؤداها أن الاستقرار الوظيفي يعتبر عاملاً هاماً في التطور والترقي الوظيفي لا سيما عندما تكون المنظمات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد متماثلة من حيث الأنظمة التي تحكم أعمال شؤون الموظفين بها كما هو الحال في المملكة العربية السعودية حيث يخضع الموظفون العاملون في الدولة في الغالب وبخاصة في الوزارات والمؤسسات الحكومية الى نظام واحد فيما يتعلق بشؤون العاملين بها . على أن تأثير العمر على الولاء التنظيمي ليس مؤكداً في بعض الدراسات السابقة . فلقد أفادت نتائج الدراسة التي قام بها ستيفنز وزملاؤه (Stevens et al, 1978) بأنه لا توجد علاقة قوية بين عمر المدير وولائه للمنظمة التي يعمل بها ، حيث تبين أن عوامل أخرى مثل مدة خدمة الفرد في المنظمة التي يعمل بها ، وعبء العمل والاتجاه نحو التغيير والاندماج في العمل تعتبر مؤشرات قوية بالنسبة لولاء المدير لمنظمتة . كذلك فقد أفادت نتائج دراسة جانز Jans (١٩٨٩م) بأن تأثير العمر على الولاء التنظيمي ليس قوياً . هذه النتائج المتباينة فيما يتعلق بتأثير العمر على الولاء التنظيمي يمكن ردها بصفة عامة ، الى تباين ثقافة المجتمعات والمنظمات التي تتم فيها دراسات الولاء التنظيمي .

على أننا اذا ما انتقلنا الى المتغير المتعلق بعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي والذي أثبت اسلوب تحليل الانحدار المتدرج تأثيره السلبي على الولاء التنظيمي بالنسبة للمدير السعودي في عينة الدراسة الحالية ، فإنه يمكن القول ان هذه العلاقة السلبية يمكن أن تعود في بعض جوانبها الى أن طول مدة الخدمة في منصب معين قد يجعل عمل الفرد روتينياً كما أنه قد يحرمه من الانتقال الى منصب آخر أفضل . ذلك أن العمل في منصب ما لفترة طويلة

يسبغ على الفرد نوعاً من الألفة بحيث لم تعد الأعمال التي يمارسها يوماً تحمل طابع التحدي بالنسبة له أو أنها تحتاج الى نوع من الإبداع مما يجبره على استخدام أو تطوير مهاراته الإدارية. (Russell & Evans, 1992) (Miller, 1990) هذا التفسير يمكن ربطه أيضاً بنظرية العاملين لهيرزبرج وخاصة ما يتعلق منها بمفهوم الاثراء الوظيفي ذلك أن المديرين كثيراً ما يحبطون من جراء تأثير العمل الروتيني بسبب احساسهم بأنهم يعملون في نطاق ضيق من التخصص مما يفقدتهم روح الابداع بحيث يدفعهم ذلك الى اللامبالاة في اعمالهم. لهذا فإن الاثراء الوظيفي كما يقول هيرزبرج يتيح للموظفين وبخاصة المديرين منهم التعرض لخبرات جديدة ويتيح لهم الشعور بالانجاز والمسؤولية والتقدير كما يقلل من عملية التسرب الوظيفي لقد أثبتت البرامج المتعلقة بالاثراء الوظيفي نجاحها بالنسبة للمديرين وخاصة ما يتعلق بدفعهم للعمل وربطهم بالمنظمات التي يعملون بها حيث أكد الكثير من المديرين في شركة أي، تي، أند تي (AT & T)، وأي بي أم (IBM) والذين اتاحت لهم فرص الانضمام الى برامج الاثراء الوظيفي نجاح هذه البرامج بالنسبة لهم في تقوية علاقاتهم بالمنظمات التي يعملون بها (Moorhead & Griffin, 1989).

أما فيما يتعلق بتأثير مدة الخدمة في الوزارة الحالية، كما دلت على ذلك نتائج استخدام تحليل التباين فإنه من الممكن تفسير تأثيرها على الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أو الموظفين بصفة عامة، على أساس أنه عندما تزداد سنوات خدمة الفرد في المنظمة تكون فرصته أكبر في الحصول على بعض الامتيازات الوظيفية، والمكافآت المعنوية كالترقي الوظيفي الى مستويات أعلى، وازدياد الاهتمام والتقدير الشخصي والاستقلالية في العمل كما يتفاعل الفرد اجتماعياً ويكون العديد من العلاقات والصدقات

مع زملائه ورؤسائه في العمل ولذلك قد لا يميل الأفراد الذين قضوا سنوات خدسة طويلة الى ترك منظماتهم والانتقال الى منظمة أخرى حتى لا يخسروا المزايا الوظيفية التي حققوها في هذه المنظمات ولا يفقدوا صداقاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية (Mowday et al, 1982) لقد اشارت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث الى وجود علاقة طردية بين مدة الخدمة في المنظمة والولاء التنظيمي (كوتش وستيرز 1978 Koach & Steers) ستيفنز وزملاؤه (Stevens et al, 1978) ويلش وليفان ، (H.P. Welsh & Levan, 1981) (آدم العتيبي ، 1993 ، ص ص 114-115) . فلقد وجدت شيلدون (M.Sheldon, 1971) على سبيل المثال ، من خلال دراستها التي استهدفت منها اختبار مدى تأثير العمر وطول الخدمة في المنظمة والمركز الوظيفي بأنه كلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة (أكثر من 11 سنة) وكان مركزه الوظيفي عالياً ، كلما كان ولاؤه للمنظمة التي يعمل بها عالياً كذلك فقد وجد هربينيالك (Herbinialk, 1974) ، بأن من بين أفضل مؤشرات الولاء التنظيمي بالنسبة للعينة التي قام بدراستها عدد سنوات الخدمة التي قضاها الفرد في المنظمة . هذه النتيجة تتفق مع ما توصل اليه كل من تشلي وتاوسكي (Chelte & Tausky, 1987) وجانز (Jans, 1989) وبارلينج ووادي وفولاجر (Barling ; Wade & Fullager 1990) وكوهين (A. Cohen, 1991) من أن مدة الخدمة تعتبر من أكثر العوامل تأثيراً على ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها ومن بين هؤلاء الأفراد المدبرون . هذا التأثير لمتغير مدة الخدمة في الوزارة الحالية يمكن ربطه بمتغير مدة الخدمة في الدولة بصفة عامة ، حيث أثبتت نتائج استخدام تحليل التباين تأثيره على ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها هذا التأثير يمكن تفسيره اجمالاً من خلال نظرية المصالح المكتسبة التي قال بها بيكر (Becker, 1960, 1980) فطبقاً لهذه النظرية فإن

ولاء الفرد لمنظّمته إنّما يقوم على أساس تبادل المصالح بين الطرفين . وتبعاً لذلك فإنه يمكن القول بأن الفرد ينظر الى خدمته في المنظمة على أنها جزء من خدمته في الدولة بصفة عامة ، وخاصة اذا ما كانت مدة خدمته في المنظمة طويلة .

إن مدة خدمة الفرد في الدولة قد تعتبر ، بصفة عامة ، مؤشراً على رضا الفرد عن عمله في المنظمات الحكومية وبالتالي ولاءه لها لاسيما وأن الموظف السعودي لديه فرص التنقل من القطاع العام الى القطاع الخاص بحثاً عن الفرص الوظيفية المتميزة التي غالباً ما تكون أفضل في القطاع الخاص منها في القطاع العام على الأقل من الناحية المادية . لهذا فإن استمرار بقاء الفرد في العمل في الدولة لفترة طويلة لا بد وأن يكون مرتبطاً بنوع من المكافآت التي لا يمكن تحقيقها غالباً في القطاع الخاص والتي من أهمها الأمان الوظيفي . هذه المكافآت لا توفرها الدولة بالطبع مباشرة ، وإنّما من خلال المنظمة التي يعمل بها الفرد مما يقوي الرابطة بينه وبينها وبالتالي ولاءه لها على اعتبار أنها تمثل الدولة التي يعمل بها

اما اذا ما انتقلنا الى المتغيرات المتعلقة بالبناء التنظيمي والمتمثلة في الصيغ الرسمية والمركزية والتي اثبتت نتائج الدراسة تأثيرها على الولاء التنظيمي فسنجد أن هذا التأثير كما تبين من استخدام اسلوب الانحدار المتدرج على أنه تأثير سلبي . فبالنسبة لمتغير الصيغ الرسمية فإنه يمكن تفسير تأثيره السلبي على ولاء المدير السعودي للمنظمة أو الوزارة التي يعمل بها على أساس أن اتجاه وسلوك الفرد في المنظمة يتأثر بالدرجة التي تملي فيها المنظمة على أفرادها اتباع الأنظمة والتعليمات الموجودة بها من أجل اداء أعمالهم (Hall, 1987) . لهذا فإنه اذا ما شعر الأفراد بأن لديهم حرية في ممارسة الصلاحيات المطلوبة لاداء أعمالهم والتحكم في مجريات الأمور من حولهم فإن هذا

يعني أن درجة اتباع الصيغ الرسمية في المنظمات التي يعملون بها منخفضة أو متدنية وبالمقابل فإنهم اذا ما كانوا يشعرون بأنهم غير قادرين على أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم وأنه مطلوب منهم اتباع عدد كبير من القواعد والأنظمة والتوجيهات بصفة دائمة فإن هذا يعني وجود درجة عالية من الصيغ الرسمية (Aiken & Hage, 1966, Zeffane, 1989).

إن التأثير السلبي للصيغ الرسمية على ولاء الأفراد أو المديرين في الدراسة الحالية من الممكن تفسيره على أساس كره هذه الفئة من الموظفين للتحكم في سلوكهم وتصرفاتهم والزامهم بقواعد وانظمة جامدة مع أن أدوارهم تتطلب منهم حرية التصرف في أعمالهم. كذلك لأن الزام المديرين بالرجوع المستمر الى الأنظمة والتعليمات المكتوبة في ادايتهم لأعمالهم إنما يعني عدم ثقة المنظمة في أفرادها مما يشعرهم بعدم الأمان والرغبة في العمل فيها (Hall, 1987). إن المبالغة في اتباع الصيغ الرسمية في المنظمة تبعث الاحباط لدى الموظفين كما أنها توجد نوعاً من الشعور باللامبالاة لدى الأفراد وبالتالي ضعف الصلة أو الرابطة بينهم وبين المنظمات التي يعملون بها لهذا يؤكد والتون (Walton, 1980) بأنه عندما تكون درجة التأكيد على الصيغ الرسمية في المنظمة عالية في اداء الاعمال فإن درجة الولاء لهذه المنظمة تكون منخفضة. كذلك فقد أشار آيكن وهايج (Aiken & Hage, 1966) الى أن زيادة التأكيد على الصيغ الرسمية في المنظمة يؤدي الى شعور الأفراد بالاغتراب (Alienation) داخل منظماتهم مما يؤدي بدوره الى ضعف صلتهم بمنظماتهم.

ولهذا يمكن القول اجمالاً بأن التأثير السلبي لمتغير الصيغ الرسمية على ولاء المديرين السعوديين للمنظمات التي يعملون بها في هذا الدراسة إنما يعود في بعض جوانبه الى ادراك هؤلاء الأفراد أن أدوارهم القيادية تتطلب



منهم حرية التصرف النسبي في قراراتهم بدلاً من الرجوع المتكرر الى القواعد والأنظمة المكتوبة والتي تعتبر وسيلة من وسائل الضبط والتحكم .

إن موضوع العلاقة بين الصيغ الرسمية والولاء التنظيمي ربما يُعتبر من الموضوعات التي لم تتم دراستها بشكل واسع كما هو الحال بالنسبة للمتغيرات الشخصية ومع ذلك فإن النتائج التي توصلت اليها الدراسات المتوفرة في هذا المجال تكاد تتطابق مع نتائج الدراسة الحالية فلقد بينت نتائج الدراسة التي أجراها باكنان (Buchanan II, 1974) ، بأن المديرين في القطاع الخاص أكثر ولاء لمنظمتهم من نظرائهم في القطاع العام وذلك بسبب أن الكثير من الأعمال التي يكلف بها المديرون في القطاع الخاص كثيراً ما تحمل طابع التحدي كما أنهم في نفس الوقت كثيراً ما يمنحون الصلاحيات لانجاز هذه الاعمال . كذلك فقد وجد موريس وستير (Morries & Steer, 1980) أن متغير الصيغ الرسمية يعتبر ذا دلالة معنوية في التأثير على ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها وأخيراً فقد أشار أوجان وجريس (Organ & Green 1981) الى أن تأثير الصيغ الرسمية على اعضاء المنظمة كان واضحاً من خلال زيادة الاغتراب أو العزلة داخل المنظمة وس ثم تقليل الرابطة بين الفرد والمنظمة .

إن تفسير الأثر السلبي للصيغ الرسمية على الولاء التنظيمي من الممكن ربطه ايضاً من خلال الأثر السلبي لمتغير المركزية المتغير الثاني في متغيرات البناء التنظيمي إن متغير المركزية الذي تم قياسه هنا من خلال بعدين هما تدرج السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار انما يعود في جوهره الى درجة توزيع القوة أو النفوذ داخل المنظمة ، وتبعاً لذلك فإن المركزية كثيراً ما يشار اليها على أنها أفضل مفهوم للتعبير عن البناء التنظيمي للمنظمة (Hall, 1987; Price and Mueller, 1986) لهذا فإنه عندما يشعر الأفراد في المنظمة وبخاصة الأشخاص ذوي المراكز القيادية بأنه لا توجد لديهم الصلاحية الكافية التي

تمكنهم من ممارسة أعمالهم حيث يتوجب عليهم الرجوع دائماً الى شخص أو اشخاص معينين لتلقي التوجيهات أو أنه ليست لديهم الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم فإن ذلك يشكل مصدراً من مصادر عدم الرضا عن الأعمال التي يقومون بها مما ينعكس بدوره على ولائهم للمنظمات التي يعملون بها، (Hall, 1987; Dessler, 1986; Price & Muller, 1986; حامد عطيه، ١٤٠٨ هـ) لهذا فإن وجود التأثير السلبي لمتغير المركزية على ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها انما يعود الى طبيعة نفور المديرين في معظم المنظمات من تبعات المركزية والتمثلة في عدم الثقة فيهم لكي يمارسوا القرارات المناسبة لانجاز هذه المهام. فضلاً عن ذلك فإن معظم المديرين السعوديين في هذه الدراسة هم من حملة البكالوريوس (٥١٪) من المجيبين والماجستير (١٩,٧٪) من المجيبين والذين يتوقعون بحكم مؤهلاتهم الى جانب مراكزهم القيادية أن يكون لهم دور في تحديد سياسات المنظمة وتنفيذ أهدافها. فلقد لاحظ هايدراند (Heyderbrand, 1977) بأن هناك تناقضاً بين أساليب التحكم التقليدية المعتمدة في جوهرها على المركزية والأشكال الجديدة من التنظيم القائمة على أساس الاحتراف والتخصص. ذلك أن وجود نوعيات جديدة من القوى العاملة ذات المستوى العالي من التعليم والتخصص فرض على المنظمات الأخذ في الاعتبار تجنب الاعتماد بشكل كبير على الأسلوب التقليدي في التحكم والتوجيه ومحاولة اشراك هذه الفئة من القوى العاملة في القرارات الهامة المتعلقة بأعمالهم (Hall, 1987). ان المركزية تعد بشكل عام أسلوباً ادارياً غير مرغوب في كثير من المنظمات حيث أنها تعكس جانب الصراع على ممارسة القوة ومحاولة التأثير على الأفراد مما يؤثر بدوره على علاقة الأفراد بمنظمتهم ومن ثم ولائهم لهذه المنظمات (Scott, 1987; Mowday et al, 1982).

إن مفهوم المركزية الذي يمثل المتغير الثاني في البناء التنظيمي في هذه الدراسة مثله مثل مفهوم الصيغ الرسمية حيث يعتبر من المتغيرات التي لم تتم دراستها بشكل واسع من حيث تأثيره على الولاء التنظيمي كما هو الحال في المتغيرات الشخصية . على أنه وس خلال مراجعة الدراسات المتوفرة حول تأثير المركزية على الولاء التنظيمي نجد أن نتائج هذه الدراسات تكاد تتطابق في جوانبها مع ما تم التوصل اليه في هذه الدراسة من حيث التأثير السلبي للمركزية على الولاء التنظيمي فكما اشرنا سلفاً بالنسبة لنتائج الدراسة التي اجراها باكانان (Buchanan II, 1974) والتي قارن فيها ولاء المديرين في القطاع الحكومي مع نظرائهم في القطاع الخاص حيث تبين له من نتائج الدراسة بأن المديرين في القطاع الخاص أكثر ولاء لمنظماتهم من نظرائهم في القطاع الخاص هذا الفرق في الولاء بين المجموعتين فسره في جانب منه على أساس اختلاف الصلاحيات المعطاه لكل فئة بينهم حيث أن المديرين في القطاع الخاص كثيراً ما يمنحون الصلاحية لانجاز الأعمال المكلفين بها أكثر من المديرين في القطاع الحكومي كذلك فقد وجد موريس وستيرز (Morries & Steers, 1980) وروودز وستيرز (Rhodes & Steers, 1981) بأن هناك علاقة قوية بين اللامركزية من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات عاملاً مهماً في ولاء المدير للمنظمة التي يعمل بها (Mowday et al, 1982) أما ستيفنز وزملاؤه (Stevens et al, 1978) فقد توصلوا من خلال دراستهم التي أجروها على عدد من المديرين العاملين في الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية ، بأن المديرين الذين يدركون أنه لا توجد لديهم الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من أداء أعمالهم في الوقت الذي يكونون فيه مثقلين بأعباء العمل هم أقل ولاء لمنظماتهم .

وبصفة عامة يمكن القول بأن التأثير السلبي لمتغيرات البناء التنظيمي وهي الصيغ الرسمية والمركزية في هذه الدراسة إنما يمكن تفسيره على أساس التعارض بين توقعات الفرد وتوقعات المنظمة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال حيث أن التأكيد الشديد من جانب المنظمة على وجوب اتباع الصيغ الرسمية والمركزية في العمل إنما تعني للمدير عدم الثقة فيه وحرمانه من الصلاحيات التي كان من المفترض أن يمارسها بحكم دوره القيادي مما يؤدي بدوره الى ضعف صلته بمنظمتها التي يعمل بها وذلك لشعوره بقلة مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام .

على أننا إذا ما انتقلنا الى المتغيرات الأخرى في الدراسة والتي أثبتت النتائج عدم تأثيرها على ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها فسنجد أن هذه المتغيرات تتركز في مجملها في جانب الخصائص الشخصية للمدير فلقد أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتدرج وتحليل التباين عدم تأثير كل من المستوى التعليمي ، ومدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير في الوقت الراهن ، وعدد الجهات التي عمل بها قبل الوزارة الحالية ومتغير الوصول الى الدرجة النهائية من المرتبة أو ما يطلق عليه احيانا مسمى «التجمد الوظيفي»

ففيما يتعلق بتأثير المستوى التعليمي على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة فإن نتائج الدراسات السابقة متضاربة في هذا الجانب ففي حين نجد أن بعض الدراسات تشير الى وجود علاقة ايجابية بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي (Glisson & Durick, 1988) . (Koch & Steers , 1972) . (القطان ، ١٩٨٧ م والعتيبي ١٩٩٣ م) نجد في المقابل أن هناك بعض الدراسات التي تشير الى أن هناك علاقة عكسية بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي (Stevens et al, 1978; Morries & Steers, 1981; Morries & Sherman, 1981;

(Angle & Perry, 1981). لذا فإننا في تفسيرنا لغياب تأثير مستوى التعليم على ولاء المدير السعودي في هذه الدراسة سواء أكان ذلك سلبياً أو ايجابياً إنما يعود في جانب منه الى أن عينة الدراسة وهم من المديرين ، يحمل معظمهم الدرجة الجامعية (بكالوريوس ٥١,٧٪ وماجستير ١٩,٧٪) غالباً ما يدفعهم هذا الارتفاع في المستوى التعليمي الى الولاء للوظائف أو التخصصات التي ينتمون اليها أكثر من ولائهم للمنظمات التي يعملون بها الى جانب ذلك فإن نسبة عالية من خريجي الجامعات من السعوديين أو ممن يحمل المؤهلات الجامعية والعليا غالباً ما يعينون في وظائف لا تتفق وتخصصاتهم وإن كانت هذه النسبة تتباين فيما بين التخصصات مما يجعل المستوى التعليمي غير حاسم في ولاء الفرد لمنظّمته هذا إذا لم يؤثر تأثيراً سلبياً على ولائه للمنظمة التي يعمل بها (عبدالله الشهري ، سعد الشمراني ، حامد عطيه، ١٤٠٨) أما اذا ما انتقلنا الى المتغير الآخر الذي لم تثبت الدراسة تأثيره على ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها وهو متغير «مدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير الآن» فيمكن تفسير غياب هذا التأثير على أساس أن نسبة (٧١,٨٪) من المجيبين قد أشاروا الى أن خدماتهم في وظائفهم الحالية لم تتجاوز بعد الخمس سنوات ، وهي فترة تعتبر عادية ومقبولة بالنسبة لترقية الموظف السعودي ، حيث أن المدة التي يقضيها الموظف في مرتبته والتي يتوقع أن يترقى بعدها هي أربع سنوات . الى جانب ذلك فإن مدة الترقية في غالب الأمر هي محكومة بنظام الخدمة المدنية وبالتالي فإنه ليس للجهة أو المنظمة التي يعمل بها المدير تأثير كبير في تقصير أو تطويل هذه المرة الا في حالات قليلة حيث يستوي بذلك جميع الموظفين في جميع الجهات الحكومية الخاصة لنظام الخدمة المدنية السعودية مما يجعل طول مدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير أقل تأثيراً على ولائه للمنظمة التي يعمل

بها غير أن هذه النتيجة المتعلقة بعدم تأثير «مدة الخدمة» في «المرتبة المثبت عليها المدير الآن» تحتاج الى مزيد من الدراسات لتدعيم هذه النتيجة أو الخروج بنتائج أخرى وخاصة بالنسبة للأشخاص الذين تجاوزت خدماتهم على المراتب المعينين عليها المدة النظامية التي يفترض أن يكون لهم الحق بعدها في الترقية لا سيما اذا ما توفرت فيهم جميع الشروط المطلوبة للترقية .

اما بالنسبة لمغير «عدد الجهات التي عمل بها المدير سابقاً قبل التحاقه بالوزارة الحالية التي يعمل بها» فإن عدم تأثيره على ولاء المدير السعودي في هذه الدراسة ربما يعود الى أكثر من نصف المجيبين أي ما نسبته (٥٤,٩٪) قد اشاروا في اجاباتهم الى أنهم لم يعملوا قبل ذلك في اية جهة حكومية غير التي يعملون بها الآن، كما أشارت نسبة (٣١,٣٪) الا أنهم عملوا في جهة واحدة فقط مما يعني أنه لا توجد لدى غالبية المجيبين خبرة ما يمكن تسميته «بالتنقل الوظيفي» الذي يتيح لهم فرص المقارنة بين المنظمات وبالتالي ولاءهم لمنظمة دون أخرى بناء على هذه التجربة . فضلاً عن ذلك فإن اختيار العمل في أية منظمة في القطاع الحكومي غالباً ما يكون عائداً بالدرجة الأولى الى الفرد حيث أنه صاحب القرار في البقاء والاستمرار في المنظمة الحالية أو الانتقال الى منظمة أخرى .

وأخيراً فإننا عندما نتفحص متغير «الوصول الى الدرجة النهائية» والذي لم تثبت نتائج الدراسة أية تأثير له على ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها فإن هذه النتيجة تبدو غريبة بعض الشيء . هذه الغرابة تأتي من مصدرين المصدر الأول، هو أن نسبة الذين أفادوا بأنهم قد وصلوا الى مرحلة التجمد الوظيفي قد بلغت (٥٠,٣٣٪) أي نصف عدد المجيبين تقريباً، وهذه الفئة من المفترض أن يكون تأثير هذا التجمد الوظيفي واضحاً في ولائها للمنظمات التي يعملون بها المصدر الثاني للغرابة هو أن نتائج

بعض الدراسات السابقة التي درست تأثير متغير التجمد الوظيفي (عدم الترقية) قد أثبتت أن عدم الترقية في الوظيفة يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره على ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها (Herbiniak and Alutto, 1973). كذلك فقد وجد باكانا (Buchanan II, 1974) أن التقدم في الوظيفة يعتبر من المحددات الرئيسية لولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها. لذا فإننا في تفسيرنا لعدم ظهور تأثير الوصول الى الدرجة النهائية في المرتبة الحالية على الولاء التنظيمي للمدير السعودي من الممكن ربطه بتفسير غياب تأثير مدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها المدير في الوقت الراهن ذلك أن الكثير من الموظفين يدركون، كما ذكرنا سلفاً، بأن عملية الترقية في الوظيفة هي غالباً ما تكون محكومة بأنظمة الخدمة المدنية التي هي خارج نطاق تحكم الجهة التي يعمل بها الشخص مما لا يجعله في أغلب الأحيان يلقي باللائمة على منظمته بسبب عدم ترقيته. كذلك فإنه يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن الدراسة الحالية لم تتضمن بيانات تشير الى مدة هذا التجمد الوظيفي إذ من المحتمل ألا تكون هذه المدة طويلة بحيث أنها تترك آثاراً سلبية على الموظف وس ثم ولاءه على المنظمة التي يعمل بها وأياً كان الأمر فإن هذا المتغير في حاجة الى أن يطرح للبحث والدراسة في أي دراسات لاحقة في مجال الولاء التنظيمي بالنسبة للمدير السعودي.

مما سبق نخلص الى القول أن للعوامل الشخصية وعوامل البناء التنظيمي أثرها على ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها، وإن كانت الدراسة لم تثبت تأثير كل المتغيرات الشخصية، فضلاً عن ذلك فإن بعض هذه المتغيرات كان لها تأثيرها السلبي على الولاء التنظيمي للمدير السعودي. أما فيما يتعلق بمتغيرات البناء التنظيمي وهي الصيغ الرسمية والمركزية فعلى الرغم من تأثيرهما على الولاء التنظيمي للمدير السعودي

في هذه الدراسة الا أن هذا التأثير في مجمله سلبي . وبهذا يمكن القول ان المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء التنظيمي تعد من المؤشرات الجيدة التي يمكن الاستدلال أو التنبؤ بها لولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها ان نتائج هذه الدراسة تعد بصفة عامة ذات فائدة كبرى بالنسبة لفهمنا للعلاقة بين المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء التنظيمي من جهة والولاء التنظيمي للمدير السعودي من جهة أخرى . هذه الفائدة تأتي من عدة جوانب هي على النحو التالي .

١ - تميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية السابقة ، وهي محدودة جداً ، بكونها ركزت على عدد أكبر من مصادر الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، حيث بحثت عشرة متغيرات شخصية بالإضافة الى متغيرين رئيسيين من متغيرات البناء التنظيمي هما الصيغ الرسمية اللذين قل أن يبحثا حتى في الدراسات الأجنبية .

٢ - ان النتائج التي تم التوصل اليها تعكس أن مفهوم الولاء التنظيمي ليس مفهوماً محدوداً من حيث كونه متغيراً يتأثر بعدد محدد من المتغيرات التي يفترضها الباحث في نموذج للدراسة وانما هو مفهوم واسع يعكس طبيعة التعقيد الذي يكتنف الخصائص الشخصية والتنظيمية ، فضلاً عن ذلك فإن مفهوم الولاء التنظيمي ليس مفهوماً مستقلاً عن غيره من مفاهيم السلوك الأخرى مثل الولاء الوظيفي والاندماج والرضا الوظيفي والدوافع التي ينبغي الربط بينها جميعاً والخروج منها برؤى جديدة تجمع بينها بحيث تشكل اطاراً عاماً للبحث والدراسة .

٣ - تتطابق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت اليه نتائج بعض الدراسات السابقة من أن العمر ومدة الخدمة في المنظمة التي يعمل بها الفرد يعتبران من أكثر المتغيرات أو المؤشرات التي يمكن التنبؤ من خلالها بالولاء



التنظيمي للفرد بالنسبة للجهة التي يعمل بها، في حين أن المستوى التعليمي يعتبر من أكثر المتغيرات غموضاً من حيث دلالاته المعنوية الايجابية أو السلبية أو عدمها في التأثير على الولاء التنظيمي .

٤- إن تأثير بعض المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي والتي تعكس عامل الزمن مثل عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة تشير الى أهمية عملية التطبيع الاجتماعي في التأثير على ولاء المدير السعودي للمنظمة أو الوزارة التي يعمل بها .

٥- وأخيراً فإن هناك حاجة الى مزيد من الدراسات في مجال الولاء التنظيمي بحيث تتضمن المقارنة بين الإداريين وغير الإداريين من العاملين في القطاعين العام والخاص ، كما يجب أن تتضمن هذه الدراسة متغيرات متعددة سواء ما تعلق منها بالعامل الشخصي أو التنظيمي وذلك من أجل تحديد أكثر المتغيرات تنبؤاً بولاء الموظف السعودي للمنظمة التي يعمل بها والعمل على استغلال هذه المتغيرات في تقوية الرابطة بين الطرفين .



## الفصل السابع

### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً : النتائج العامة للدراسة

ثانياً التوصيات .

ثالثاً: مقترحات للدراسات المستقبلية .



## الفصل السابع

### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: النتائج العامة للدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية كشف مدى تأثير المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء التنظيمي على ولاء المدير السعودي للمنظمة (الوزارة) التي يعمل بها ولتحقيق هذا الهدف فقد عمد الباحث الى دراسة تأثير عشرة متغيرات أو خصائص شخصية بالنسبة للمدير السعودي وهي . مسمى الوظيفة الحالية له ، والمرتبة ، والعمر ، والمستوى التعليمي ، ومدة الخدمة في المرتبة المثبت عليها حالياً ، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي ، ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ، ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة ، وعدد الجهات التي عمل بها سابقاً قبل التحاقه بالوزارة الحالية والوصول الى الدرجة النهائية في المرتبة الحالية أما فيما يتعلق بمتغيرات البناء التنظيمي فقد تمت دراسة متغيرين رئيسيين هما الصيغ الرسمية والمركزية

بناء على هذه المتغيرات تم بناء فروض الدراسة ، كما قام الباحث بجمع المعلومات من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض حيث تم توزيعها على المديرين السعوديين الذين يشغلون المرتبة السابعة الى المرتبة الرابعة عشرة في عشر وزارات حكومية وهي الوزارات المعنية بالدرجة الأولى بتقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين وهي : وزارة الصحة ، ووزارة المعارف ، ووزارة التعليم العالي ، ووزارة المواصلات ، ووزارة البرق والبريد والهاتف ، ووزارة الاشغال العامة والاسكان ، ووزارة العمل والشئون الاجتماعية ، ووزارة الحج والأوقاف (قبل تغيير مسمائها) ، ووزارة الاعلام ، ووزارة الشئون البلدية والقروية . لقد بلغ عدد الردود أو

الاستمارات الواردة من عينة الدراسة بعد أن تمت الاجابة عليها (١٩٨) استمارة حيث تمت معالجة بياناتها من خلال استخدام نظام التحليل الاحصائي (SAS) وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج التي يمكن تلخيصها على النحو التالي :

١- ان أكثر المديرين المستجوبين في الوزارات العشر التي تمت دراستها يشغلون وظيفة مدير ادارة (يمثلون ٩,٤٠٪) ومدير عام (يمثلون ٧,٢١٪) وبذلك فإن هاتين الفئتين تمثلان ما يقرب من (٦,٦٢٪) من أفراد عينة الدراسة

٢- ان أكثر المديرين المستجوبين في الوزارات التي تمت دراستها يقعون في المرتبة التاسعة والعاشره حيث بلغت نسبة هاتين الفئتين (٣,٣٤٪) من المجموع الكلي للمستجوبين الذين يتوزعون من المرتبة السابعة حتى المرتبة الرابعة عشرة .

٣- ان نسبة (٢,٤٥٪) من المديرين المجيبين تقع أعمارهم ما بين (٤٠-٤٩ سنة) يلي ذلك الأفراد الذين تقع اعمارهم ما بين (٣٠-٣٩ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٣١٪) وبذلك فإن هاتين الفئتين تشكل ما نسبته (٢,٧٦٪) من مجموع المجيبين .

٤- ان معظم المديرين في عينة الدراسة هم ممن يحمل درجة البكالوريوس والماجستير حيث بلغت نسبة هؤلاء الأشخاص (٧,٧٠٪) بالنسبة للأفراد المجيبين .

٥- أن معظم المديرين في عينة الدراسة هم من الأشخاص الذين لم تتجاوز مدة خدماتهم في مراتبهم الحالية خمس سنوات حيث يمثلون (٨,٧١٪) من اجمالي المجيبين .

٦- بلغت نسبة المديرين الذين لم تتجاوز خدماتهم في مناصبهم الحالية خمس

سنوات فأقل (٤٧,٨٪) من اجمالي المجيبين ، يلي ذلك المديرون الذين لم تتجاوز خدماتهم عشر سنوات حيث بلغت نسبتهم (٣٧,٤٪) وبذلك تكون نسبة المديرين الذين لم تتجاوز خدماتهم في مناصبهم الحالية عشر سنوات بصفة عامة (٨٥,٢٪) من اجمالي أفراد العينة

٧- ان معظم المديرين المجيبين في هذه الدراسة هم من الأشخاص الذين تجاوزت مدة خدماتهم في وزاراتهم الحالية عشر سنوات حيث بلغت نسبتهم (٧٦,١٪) من اجمالي عدد المجيبين مما يشير الى ميل المدير السعودي الى الاستقرار في العمل في هذه الوزارات .

٨- يتسم المديرون في الوزارات التي تمت دراستها بالخدمة الطويلة في الدولة حيث يشكل الأفراد الذين تجاوزت خدماتهم ٢٦ سنة فما فوق (٣٠,٣٪) من اجمالي المجيبين في هذه الدراسة وهي نسبة عالية اذا ما أخذنا في الاعتبار أن بإمكان هؤلاء الأشخاص التقاعد باختيارهم اذا ما بلغت خدمة الشخص منهم في الدولة ٢٥ سنة

٩- ان أكثر المديرين في الوزارات التي تمت دراستها من الأشخاص الذين يميلون الى الاستقرار في وزاراتهم وعدم البحث عن وزارات أخرى للعمل . فلقد بلغت نسبة الأشخاص الذين لم يعملوا في وزارة أو جهة حكومية أخرى غير وزاراتهم الحالية (٥٤,٩٪) من اجمالي المجيبين ، يلي ذلك المديرون الذين عملوا في جهة واحدة قبل وزاراتهم الحالية حيث بلغت نسبتهم (٣١,٣٪) وبذلك يشكل أفراد هاتين الفئتين (٨٦,٢٪) من مجموع المجيبين .

١٠- أن ما يقرب من نصف العينة المستجوبة في الدراسة هم من الأفراد الذين وصلوا الى الدرجة النهائية في المرتبة الحالية وذلك أثناء الدراسة وقبل تمديد درجات سلم الرواتب الخاص بموظفي الدولة ليحل مشكلة التجمد الوظيفي .

- ١١- بتفحص متوسط الولاء التنظيمي لأفراد العينة نجد أنه قد بلغ (٥,٠٩) بانحراف معياري قدره (٠,٩٤) مما يشير الى درجة عالية نسبياً من حيث ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها
- ١٢- تتسم الوزارات التي تمت دراستها بدرجة متوسطة نسبياً من حيث تأكيدها على اتباع الصيغ الرسمية حيث بلغ متوسط درجة متغير الصيغ الرسمية (٢,٣٩) بانحراف معياري قدره (٠,٥٠).
- ١٣- تتسم الوزارات التي تمت دراستها بدرجة متوسطة نسبياً من حيث تأكيدها على مبدأ المركزية حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير المركزية (٠,٥٥) بانحراف معياري قدره (٠,٥٥)
- ١٤- تبين نتائج استخدام معامل ارتباط سيرمان أن هناك علاقة جوهرية موجبة بين كل من المرتبة والعمر ومدة الخدمة في الوزارة الحالية ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة من جهة والولاء التنظيمي للمدير السعودي من جهة أخرى .
- ١٥- تبين نتائج استخدام معامل ارتباط سيرمان أن هناك علاقة جوهرية سالبة بين متغيرات البناء التنظيمي المتمثلة في الصيغ الرسمية والمركزية من جهة والولاء التنظيمي للمدير السعودي من جهة أخرى .
- ١٦- تبين نتائج استخدام تحليل الانحدار المتدرج أن أهم المتغيرات الشخصية ذات التأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي هي المرتبة وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي علماً بأن المرتبة ذات تأثير ايجابي في حين أن عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي ذات تأثير سلبي .
- ١٧- تبين نتائج استخدام تحليل الانحدار المتدرج أن متغيرات البناء التنظيمي وهي الصيغ الرسمية (متمثلة في مراعاة الأنظمة ودقة الوصف الوظيفي) والمركزية ذات تأثير سلبي على ولاء المدير السعودي للمنظمة أو الوزارة التي يعمل بها



١٨- تبين نتائج استخدام تحليل التباين أن أهم المتغيرات الشخصية المؤثرة على الولاء التنظيمي للمدير السعودي في الوزارات التي تمت دراستها هي : مسمى الوظيفة الحالية ، والمرتبة والعمر ومدة الخدمة في الدولة بصفة عامة .

١٩ - تبين نتائج استخدام تحليل التباين أن أهم متغيرات البناء التنظيمي للوزارات التي يعمل بها المدبرون السعوديون موضع الدراسة والمتمثلة في الصيغ الرسمية والمركزية أكثر تأثيراً في ولاء المدير للوزارة التي يعمل بها من المتغيرات الشخصية الواردة في الدراسة

### ثانياً: التوصيات.

اعتماداً على النتائج السابقة التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فإن أهم التوصيات التي يمكن طرحها هي على النحو التالي :

- ١- الاهتمام بولاء الموظفين بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة بالنسبة للمنظمات التي يعملون بها ذلك أن المديرين يعتبرون هم المسؤولين بالدرجة الأولى عن تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها لذا فإن ضعف الصلة أو الرابطة بينهم وبين منظماتهم قد ينعكس بطريقة أو بأخرى على ادائهم في هذه المنظمات مما قد يعيقها عن تحقيق أهدافها
- ٢- توعية القيادات العليا في المنظمات بأن الولاء التنظيمي للموظف ليس مفترضاً أن يكون من جانب واحد، وهو الموظف، وإنما ينبغي أن يكون هذا الولاء متبادلاً بين الموظف والمنظمة بمعنى أنه بقدر ما تحرص هذه القيادات على ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها فإنه ينبغي أن يحرصوا أيضاً على توفير المناخ الملائم أو الثقافة التنظيمية التي تشجع هذا الولاء وتدعمه

٣ - لقد أثبتت نتائج الدراسة الحالية أهمية متغير أو عامل مدة الخدمة في المنظمة كسبب من أسباب الولاء التنظيمي للمدير السعودي بالنسبة للمنظمات التي يعملون بها مما يعكس في واقع الأمر أهمية التطبيق الاجتماعي في عملية الولاء التنظيمي ذلك أن تأثير عامل مدة الخدمة في ولاء المدير السعودي للمنظمة التي يعمل بها يعني ضمناً أن الأفراد ذوي الخبرة القصيرة أقل ولاء لمنظماتهم من نظرائهم ذوي الخدمة الطويلة، وهذا يحتم على المنظمات الإهتمام ببرامج التطبيق الاجتماعي الموجهة نحو ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وذلك منذ السنة الأولى لالتحاقه بها بدلاً من الاعتماد على عامل الخدمة الطويلة للحصول على هذا الولاء

ولوضع هذه التوصيات موضع التنفيذ فإن هناك عدداً من الخطوات التي يمكن أن تتبعها الوزارات موضع الدراسة، وذلك من أجل تقوية الصلة بينها وبين المديرين العاملين بها، وهذه الخطوات على النحو التالي :

١ - منح المراكز القيادية في الوزارة فقط لأولئك الأفراد الذين يُظهرون الجدارة في أعمالهم باستمرار وهذه الخطوة من جانب الوزارة تمثل إحدى القنوات المناسبة للاعتراف بجهود الأفراد وتقديرهم، مما يعزز من مستوى أدائهم في العمل، وبالتالي يقوي الرابطة بينهم وبين المنظمات التي يعملون بها. إلى جانب ذلك فإن اختيار الأفراد المناسبين للمراكز القيادية في المنظمة سوف يميّز هؤلاء المديرين من التكيف مع الأدوار الجديدة المناطة بهم، وذلك لتشبعهم بثقافة المنظمة أو الوزارة الحالية التي هم جزء منها، وهذا بدوره سوف يساعد على بقائهم وولائهم للوزارة التي يعملون بها

٢ - تزويد المديرين - وبخاصة الجدد منهم - بالمعلومات وكذلك التوقعات

المتعلقة بالوزارة والمتمثلة في قيمها وأهدافها والأنشطة اليومية التي تجري فيها والمشكلات التي يتوقع أن يواجهها هؤلاء المدبرون وكيفية التغلب على هذه المشكلات.. وهذه الخطوة من الممكن تنفيذها من خلال توجيه المدبرين وتنوع مهامهم وأدوارهم، وكذلك تزويدهم بالتغذية المرتدة الإيجابية، حيث تعتبر هذه وسائل نافعة لتقوية الصلة بين المدبر والوزارة التي يعمل بها

٣- إيجاد برنامج دائم في الوزارة تكون مهمته العمل باستمرار من أجل تحديد احتياجات المدبرين العاملين بها سواء ما يتعلق منها بالاحتياجات المادية كالمكافآت والترقيات والتدريب، أو الاحتياجات المعنوية كالاعتراف والتقدير وهذه الخطوة من الممكن القيام بها من خلال إدارة التطوير الإداري الموجودة في كل وزارة من الوزارات المعنية بحيث تعمل هذه الإدارة على تحديد هذه الاحتياجات وعرضها باستمرار على القيادات العليا في الوزارة من أجل تحقيق ما يمكن تحقيقه منها، وذلك سوف يشعر هؤلاء المدبرين بجدية متابعة وحرص القيادات العليا في الوزارة على الاهتمام باحتياجاتهم ومحاولة تلبيتها، مما يمثل بدوره أحد الروافد المهمة لتعزيز صلة هؤلاء المدبرين بالوزارات التي يعملون بها وبالتالي تقوية ولائهم لها

٤- الانتباه إلى ضرورة تغيير نظام الحوافز في الوزارة وذلك بعد كل بضع سنوات (من خمس إلى عشر سنوات). إن هناك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أن أية أنظمة للحوافز تفقد فعاليتها بمرور الوقت، لذا ينبغي أن تتبنى كل وزارة من الوزارات سياسة التجريب المستمر الذي يمكنها من اكتشاف الطرق الجديدة لزيادة الحوافز لدى المدبرين العاملين بها،

وذلك بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تقوية الصلة والولاء بين الطرفين  
(فرانيسيس وودكوك، ١٤١٦هـ)

٥- مشاركة المديرين في أي تغيير تنوي الوزارة إحداثه . وتمثل المشاركة في الإدارة بشكل عام وفي التغيير بشكل خاص إحدى الطرق الفعالة لتقوية ولاء المديرين للمنظمات التي يعملون بها ذلك أنه إذا ما أتاحت للمديرين فرصة المشاركة في التغيير الذي سوف تحدثه الوزارة فإن ذلك سوف يمكنهم من الحصول على معلومات وافرة عن حاضر ومستقبل الوزارة التي يعملون بها، كما أن ذلك سوف يتيح لهم فرص المشاركة في إحداث تأثير على عملية التغيير المحتملة وذلك من خلال الأفكار التي يتقدمون بها . كذلك فإن إشراك المديرين في التغيير سوف يساهم في تخفيف بعض مظاهر القلق المصاحبة للتغيير وبخاصة تلك المظاهر الناجمة عن عدم تأكد بعض المديرين من استمرارهم في مناصبهم القيادية، مما يؤدي بدوره إلى ضعف صلتهم بالوزارات التي يعملون بها مما قد يدفعهم إلى البحث عن وزارات أخرى للعمل بها بدلاً من الوزارات التي يعملون بها في الوقت الراهن

٦- توظيف أسلوب بناء فرق العمل في الوزارة . إن معظم المديرين في أية منظمة يرغبون في أن يعملوا كفريق واحد، حيث إن ذلك يساعدهم على تحديد الأهداف التي يعملون من أجلها بشكل جماعي، وتطوير العلاقات الشخصية بينهم، وتحليل أدوارهم بحيث يفهم كل شخص منهم دوره في الوزارة التي يعمل بها، مما يساعدهم على تقليل الصراعات الشخصية بينهم والعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي تقوية صلتهم بالوزارة التي يعملون فيها (Luft, 1984).

٧- وأخيراً عقد لقاءات دورية للمديرين في الوزارة التي يعملون بها وفي

هذه اللقاءات ينبغي أن تتم مناقشة ظروف العمل وذلك بغرض الوقوف على طبيعة المشكلات التي تعيق هؤلاء المديرين عن أدائهم لأعمالهم، وسنثم العمل على تذليل هذه الصعوبات ما أمكن، وذلك من أجل ضمان توفير المناخ الملائم للعمل. كذلك فإنه ينبغي أن يزود هؤلاء المديرين في مثل هذه اللقاءات بالمعلومات التي تبين لهم طبيعة العمل في الأجهزة أو المنظمات الأخرى المشابهة لوزاراتهم وذلك من أجل معرفة حقيقة المزايا التي يتمتعون بها، إذ إن ذلك قد يساعدهم في نهاية الأمر على تقرير ما إذا كانت الوزارات التي يعملون بها هي المكان الجيد للعمل أو أنهم في حاجة إلى تغييرها. ذلك أن ترك بعض المديرين للوزارة التي يعملون بها - وخاصة أولئك الذين لا يشعرون بالرغبة القوية بالبقاء فيها - ربما يكون من صالح الوزارة ذاتها، حيث إن ذلك سوف يمكس القيادات العليا فيها من البحث عن مديريين آخرين أكثر ولاءً والتزاماً تجاه الوزارة التي يعملون بها مقارنة بأولئك الذين فضلوا تركها للعمل في منظمات أخرى.

### الثأ: مقترحات للدراسات المستقبلية:

- إجراء الدراسات المسحية الواسعة في البيئة السعودية بصفة خاصة والبيئة العربية بصفة عامة وذلك من أجل الخروج بنموذج يمكس على أساسه تعريف مفهوم الولاء التنظيمي الذي يعكس ثقافة المنظمات العربية ثم تحديد أسباب هذا الولاء والنتائج المترتبة عليه.

- تطوير مقياس أو مقاييس للولاء التنظيمي تتلائم وثقافة المنظمات والبيئات العربية ومقارنة النتائج التي يمكس التوصل إليها من خلال

استخدام هذه المقاييس بنتائج المقاييس المستخدمة حالياً والمترجمة في مجملها من اللغة الانجليزية الى العربية .

٣- دراسة أوجه الشبه والاختلاف بين مفهوم الولاء التنظيمي من جهة والرضا الوظيفي من جهة اخرى والعلاقة بينهما وذلك من أجل معرفة هل من الممكن أن يكون الموظف راضياً وليس ملتزماً نحو منظمته ، أو ملتزماً نحو منظمته وان لم يكن راضياً ؟ وما العوامل التي تسبب الولاء التنظيمي ولا تسبب الرضا الوظيفي ، وما العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي ولا تسبب الولاء التنظيمي ؟

٤- اجراء الدراسات لبيان الفرق بين الولاء للوظيفة والولاء للمنظمة وما هي المتغيرات التي تسبب كل منهما وعلاقة ذلك بالأداء .

٥- اجراء الدراسات التقييمية لمعرفة أي مدى يمكن استغلال الولاء التنظيمي لاجراء التغيير في المنظمة وتقييم مدى نجاح هذا التغيير

٦- دراسة مدى تأثير القيم التنظيمية والاجتماعية (وبخاصة القيم الإسلامية) على ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل بها ، ومدى امكانية استغلال هذه القيم من أجل تقوية الرابطة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها

٧- اجراء الدراسات المقارنة لمعرفة مدى تأثير النوع (الجنس) على الولاء التنظيمي في بيئات العمل السعودية ، وذلك نظراً للزيادة المتنامية في دخول المرأة السعودية العاملة ميدان العمل

٨- وأخيراً بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي من جهة والمشكلات التنظيمية والسلوكية من جهة اخرى وبخاصة مشكلات المركزية والغياب والتسرب الوظيفي والصراع في بيئة العمل والشكاوى المترتبة على ذلك .

## المراجع

أولا المراجع العربية:

- ١- الشهري، عبدالله؛ الشمراني سعد؛ وعطيه حامد. الاستفادة من الخريجين الجامعيين في الأجهزة الحكومية والعوامل المؤثرة في ذلك بحث مقدم لندوة «برامج الجامعات ومدى تلبيتها لإحتياجات الدولة من القوى العاملة» في الفترة من ٢٤-٢٥ رجب ١٤٠٨هـ. الرياض. مطبعة معهد الإدارة العامة
- ٢- العتيبي، آدم غازي. «أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت» المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١، ١٩٩٣م، ص ص ١٠٩-١٣٤
- ٣- العساف، صالح بن حمد. المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر، ١٤٠٩هـ.
- ٤- جاكسون، جون وآخرون. نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة ترجمة خالد حسن زروق الرياض مطبعة معهد الإدارة العامة، ١٤٠٨هـ.
- ٥- عطية، حامد سوادى العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية. الرياض: مطبعة معهد الإدارة العامة، ١٤٠٨هـ.
- ٦- فرانسيس ديف، وودكوك مايك القيم التنظيمية. ترجمة عبدالرحمن هيجان الرياض: مطبعة معهد الإدارة العامة، ١٤١٦هـ.
- ٧- القطان، عبدالرحيم علي «العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية

والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية» المجلة  
العربية للإدارة ، ٢ ، ١٩٨٧م ، ص ص ٥-٣٢

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 1 - Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. **American Sociological Review**, 31, 497 - 507.
- 2 - Albrow, M. (1970). **Bureaucracy**. New York: Praeger.
- 3 - Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1 18 .
- 4 Angle, H., & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 26, 1 14
- 5 Angle, H., & Perry, J. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influence. **Work and Occupations**, 2 , 123 - 146 .
- 6 - Aryee, S. & Chay., Y.W. (1994). An examination of the impact of career-Oriented mentoring on work commitment attitudes and career satisfaction. **British Journal of Management**, 4 , 241 - 249 .
- 7 Aryee, S. & Heng, L.J. (1990). A Note on the applicability of an organizational commitment model. **Work and Occupations**, 2, 229 - 239.
- 8 - Atiyyah, H.S. (1992). Research Note: Research in Arab countries (published in Arabic). **Organization Studies**, 13 , 105 - 112.
- 9 - Barling, J., Wade, B., & Fullagar, C. (1990). Predicting employee commitment to company and union: Divergent models. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 49 - 61.
- 10 - Bateman, T.S., & stratesser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents. **Academy of Management Journal**, 27, 95 - 112 .
- 11 Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, 66, 32 - 42.



- 12 - Becker, T.E., & Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. **Journal of Organizational Behavior**, 14, 177-190.
- 13 - Brown, M.E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. **Administrative Science Quarterly**, 14, 346-355.
- 14 - Buchanan II, B. (1974). Government managers, executives and organizational commitment. **Public Administration Review**, 34, 339-347.
- 15 - Bruning, N.S., & Snyder, R.A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 26, 485-491.
- 16 - Caldwell, D., Chatman, J., & O'Reilly, C. (1990). Building Organizational commitment: A multifirm study. **Journal Of Occupational Psychology**, 63, 245-261.
- 17 - Chelte, A.F., & Tausky, C. (1986). A Note on Organizational Commitment: Antecedents and consequences among managers, professionals, and Blue-Collar workers. **Work and Occupations**, 13, 553-561.
- 18 - Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. **Journal of Occupational Psychology**, 64, 253-268.
- 19 - Curry, J., Wakefield, S.D., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 29, 847-858.
- 20 - De coties, T.A., & Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. **Human Relations**, 40, 455-470.
- 21 - Dessler, G. (1986). **Organization Theory: Integrating Structure and behavior**. Englewood cliffs, NJ: prentice - Hall, Inc.
- 22 - Dore, R. (1973). **British-Factory Japanese-Factory: The Origins of Diversity in Industrial Relations**. Berkeley: University of California Press .

- 23 - Edwards, R. (1979). **Contested Terrain**. New York: Basic Books.
- 24 - Etzioni, A. (1981). **A Comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press.
- 25 - Farrel, D., & Petersen, J.C. (1984). Commitment, Absenteeism, and Turnover of new Employees: A longitudinal study. **Human Relations**, 37, 681-692.
- 26 - Fleischer, M., & Liker, J.K. (1992). The hidden professionals: Product designers and their impact on design quality. **Transactions on Engineering Management**, 39, 254-264.
- 27 - Furnham, A., Brewin, C.R. & Harriet, O.K. (1994). Cognitive style and attitudes to work. **Human Relations**, 47, 1509-1521.
- 28 - Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human service organizations. **Administrative Quarterly**, 33, 61-81.
- 29 - Griffin, R.W., & Bateman, T.S. (1986). Job Satisfaction and Organizational commitment. In C.L. Cooper & I. T. Robertson (Eds). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York: John Wiley and Sons.
- 30 - Halaby, C.N. (1986). Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, 51, 634-649.
- 31 - Hall, R.H. (1987). **Organizations: Structures, Processes and Outcomes**. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- 32 - Hall, D.T., & Schneider, B. (1972). Correlates of Organizational identification as a function of career pattern and organizational type. **Administrative Science Quarterly**, 17, 340-350.
- 33 - Hartenian, L.S., Hadaway, F.J., and Bodouick, G.L. (1994). Antecedents and consequences of role perceptions: A path analytic approach. **Journal of Applied Business Research**, 10, 40-50.
- 34 - Higan, A. (1991). **The Importance of managers values in shaping the culture of two Saudi Organizations: RCJY and SABIC**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- 35 - Hrebiniak, L., & Alutt, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 17, 555-572.


- 36 - Jans, N.A. (1989). Organizational Commitment, Career Factors and career-life stage. **Journal of Organizational Behavior**, 10, 247-266.
- 37 - Kanter, R.M. (1968). Commitment and social Organization: A Study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, 33, 499-517.
- 38 - Koch, J., & Steers, R. (1978). Job attachment, satisfaction and turnover among public employees. **Journal of Vocational Behavior**, 12, 19-128.
- 39 - Kohm, M.L. (1971). Bureacratic man: A portrait and an interpretation. **American Sociological Review**, 36, 461-474.
- 40 - Kotter, J. (1973). The Psychological contract: managing the joining-up process. **California Management Review**, 15, 91-99.
- 41 - Lee, S.M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. **Academy of Management Journal**, 14, 213 - 226.
- 42 - Lincoln, J.R. & Kalleberg, A.L. (1990). **Culture control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the united states and Japan**. Cambridge: Cambridge Univrsity press.
- 43 - Locke, L.F., Spriduso, W.W., & Silverman, S.J. (1988). **Proposals that work: A guide for planning dissertations and grant proposals**. Newburg park, CA: sage.
- 44 - Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace. In P.J. Frost, I.F. Moore, M.R. Louis, C.C.Lundberg, & Martin, J. (Eds). **Organizational Culture**. Beverly Hills, CA: sage.
- 45 - Luft, J. (1984). **Group Processes: An Introduction to Group Dynamics**. Mountain view, CA: Mayfield publishing Company.
- 46 - Marsh, R.M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictor study. **Administrative Science Quarterly**, 22, 57-75.
- 47 Merton, R.K. (1968). **Social Theory and Social Structure**. New York: Free Press.

- 48 - Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, 69, 372-378.
- 49 - Miller, D.C. (1991). **Handbook of research design and social measurement**. Newbury Park, CA: sage.
- 50 - Miller, W.C. (1990). **The creative edge: Fostering innovation where you work**. Reading, MA: Addison-Wesley publishing Company, Inc.
- 51 Milles, M. & Huberman, A. (1984). **Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods**. Newbury Park, CA: sage.
- 52 Mintzberg, H. (1979). **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: prentice-Hall, Inc.
- 53 Moorhead, G. & Ricky, W.G. (1989). **Organizational behavior**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 54 - Morries, J. & Steers, R. (1980). Structural influences on organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 17, 50-57.
- 55 Morries, J., & sherman, J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. **Academy of Management Journal**, 24, 512 - 526.
- 56 - Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. **Academy of Management Review**, 8, 486-500.
- 57 - Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press.
- 58 - Near, J.P. (1989). Organizational commitment among Japanese and U.S. Workers. **Organizations studies**, 10, 281-300.
- 59 - Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and Theoretical development. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 19-31.
- 60 - O'Reilly III, C. & chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71, 492-499.

- 61 Organ, D.W. & Greene, C.N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. **Administrative Science Quarterly**, 26, 237-252.
- 62 Perrow, C. (1979). **Complex Organizations: A critical essay**. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- 63 - Porter, L.W., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59, 603-609.
- 64 - Price, L.J. & Mueller, C.W. (1986). **Handbook of Organizational Measurement**. White Plains, N.Y: Pitman Publishing Inc.
- 65 Reichers, A.E. (1986). Conflict and organizational commitments. **Journal of Applied Psychology**, 71, 508-514.
- 66 - Rhodes, S., & Steers, R.R. (1981). Conventional VS. Worker-owned organizations. **Human Relations**, 34, 1013-1035.
- 67 - Ritzer, G., & Trice, H. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet Theory. **Social Forces**, 47, 459-479.
- 68 - Russel, P., & Evans, R. (1992). **The creative manager: Finding innervision and wisdom in uncertain times**. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- 69 - Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of Organizational Behavior and belief. In B.M. Staw and G.R. Salancik (Eds.), **New directions in organizational behavior**. Chicago: St. Clair Press.
- 70 - Schein, E. (1970). **Organizational Psychology**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- 71 - Schein, E.H. (1985). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- 72 - Scott, W.R. (1987). **Organization: A Rational, Natural, and open systems**. Englewood. Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall, Inc.
- 73 - Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. **Administrative Science Quarterly**, 16, 142-150.

- 74 - Staw, R.M. (1984). Organizational behavior: A review and formulation of the field's outcome variables. In M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds), **Annual Review of psychology**. Plato Alto: Annual Review Inc.
- 75 - Steers, R.M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 29, 546-558.
- 76 - Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22, 46 - 56 .
- 77 - Steers, R.M. & Spencer, D.G. (1977). The role of achievement motivation in job design. **Journal of Applied psychology**, 63, 341-407.
- 78 - Stevens, J., Beyers, J., & Trice, H. (1978). Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment. **Academy of management Journal**, 21, 380-396.
- 79 - Vandenberg, R.J., & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. **Journal of Organizational Behavior**, 15, 535-547.
- 80 - Walton, R.E. (1980). Establishing and Maintaining High commitment work systems. In J.R. Kimberly & R.H. Miles and associates. (Eds), **The organizational life cycle**. San Francisco: Jossey-Bass.
- 81 - Welsh, H.P. & Levan, H. (1981). Inter relationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate. **Human Relations**, 34, 1079-1089.
- 82 - Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A Normative view. **Academy of Management Review**, 7, 418-428.
- 83 - Williams, L.J., & John, T.H. (1988). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: An analysis using latent variables structural equation methods. **Journal of Applied psychology**, 71, 219-231.

- 84 Zeffance, R.M. (1989). Centralization or Formalization, Idifference curves for strategies of control. **Organization studies**, 10, 327-352.



الإخراج الفني والطباعة - مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأهلية - الرياض - هاتف: ٤٥٠٠٠٠٤٥

ردمك: ٥ - ٤٠ - ٧٢٥ - ٩٦٠